



MED

MODERNÍ EKONOMICKÁ DIPLOMACIE

KVĚTEN 2025
ČÍSLO 44

MRAKY TÁHNOU NAD SVĚTOVÝM OBCHODEM

Strana 2, 6



OBRANNÝ PRŮMYSL

Systémy ICZ – od letového
provozu po kyberbezpečnost

Strana 8



ROZHOVOR

Kristýna Helm: Evropské
zbrojovky hledají partnery

Strana 12



MIMOEVROPSKÉ TRHY

Roucho Pražského Jezulátka
z buddhistického Thajska

Strana 21

DOSTUPNĚJŠÍ ÚVĚROVÁNÍ OBRANNÉHO SEKTORU



S POJIŠTĚNÍM
OD EGAP

Zcela nový **Program podpory obranného průmyslu** pomáhá firmám v odvětví defense snadněji získat bankovní úvěr.

NA CO ÚVĚR SLOUŽÍ?

- Pořízení nových výrobních kapacit,
- rekonstrukci nebo technologickou inovaci či automatizaci stávajících kapacit,
- zvýšení energetické soběstačnosti a efektivity,
- zvýšení sociální a ekologické udržitelnosti výroby,
- získávání a ochranu intelektuálního vlastnictví,
- financování pracovního kapitálu souvisejícího s investicemi.

KOMU JE ÚVĚR URČEN?

- Příjemcem úvěru je **český vývozně orientovaný podnik, působící v sektoru obranného průmyslu a národní bezpečnosti**.
- Podíl vývozu na tržbách takového podniku za poslední roční účetní období představuje **alespoň 25 %** (v rámci ekonomicky spjaté skupiny se uznává i vývoz přes člena skupiny).

HLAVNÍ PARAMETRY POJIŠTĚNÍ

- Žadatelem o pojištění je **banka poskytující úvěr**.
- Pojistné krytí **80 %** (tj. spoluúčast banky **20 %**).
- Dlužníkem je vývozně orientovaný podnik bez rozdílu velikosti.
- Pojištěno je splácení úvěru dlužníkem, pojistná hodnota zahrnuje **jistinu i úroky**.
- Pojištění lze využít na domácí **investiční úvěry** a na související **provozní úvěry**.
- Jednorázové pojistné je určeno dle ratingu dlužníka a délky splatnosti úvěru.

Kompletní znění aktuálních podmínek programu a podmínek pojištění naleznete na našich webových stránkách.

SPOJTE SE S NÁMI:

Ing. Michal Janků
ředitel Odboru pojištění
vývozních úvěrů a investic
+420 727 943 419
jankumi@egap.cz

Ing. Michal Pravda
zástupce ředitele
+420 607 610 477
pravda@egap.cz



www.egap.cz

OBSAH

- 2-5** > **Eduard Hulicius:**
Je lepší s Čínou jednat,
než se ostřelovat cly
-
- 6-7** > **Mezinárodní obchod:**
Trumpa nezastavily
ani plynové sliby EU
-
- 8-9** > **Obranný průmysl:**
Bez šifrování není velení
-
- 10-11** > **Obranný průmysl:**
Druhý život černých jestřábů
-
- 12-15** > **Kristýna Helm:**
Evropské zbrojovky hledají
nové partnery.
Koukají i na Česko
-
- 18-20** > **Trhy:**
Singapur staví 60 let – silnější,
sebevědomější a bohatší,
než kdy dřív
-
- 18-19** > **Nadějné technologie:**
Singapur může být klíčem
k expanzi v oboru AI
-
- 21-23** > **Trhy:**
Roucho Pražského Jezulátka
je symbolem partnerství
s buddhistickým Thajskem
-
- 24-25** > **Rozvojová spolupráce:**
Kambodžská tradice
s českou přidanou
hodnotou
-
- 26-28** > **Trhy:**
Kambodža nakračuje
do světa byznysu.
Šanci dá připraveným



Vážení čtenáři,

šermování se cly je náročná disciplína. Hledání evropských odpovědí na Trumpovy hrozby ještě náročnější. Týká se to i odvětví, kterému se v tomto vydání MEDu věnujeme – obranného průmyslu. Americký prezident Evropě oprávněně vyčítá, že do obrany málo investuje. To však také znamená, že zaostala ve vlastním výzkumu, vývoji a výrobě. Na druhé straně je nákup amerických zbraňových systémů jedním z lákadel, které Evropané mohou v zájmu odvrácení obchodní války s USA nabídnout.

Dilema, kterému Evropa čelí (kromě řady dalších), popisuje náměstek ministra zahraničí Eduard Hulicius. Rozhodování o tom, jaký poměr finančních prostředků půjde do nákupu zbraňových systémů a jaký do jejich výroby v Evropě, nebude vůbec jednoduché. Celkový měsíc je omezený.

Zatím nemáme mnoho indicií, že by se vstřícnost Evropě vyplácela. V dalším článku upozorňujeme, že se Evropská komise už od loňského zvolení Donalda Trumpa snažila ve Washingtonu hledat cesty k rozhovorům o navýšení evropského dovozu amerického plynu. Bylo to marné. Má smysl to ale zkoušet dál. Plyn z USA je pořád mnohem lepší alternativou než spoléhání na ruskou surovinu. Zatímco v případě Ruska Evropané v minulosti jednali s jedním monopolním dodavatelem Gazpromem (pokud jde o přepravu plynovody), ovládaném z Kremlu, američtí exportéři LNG působí v konkurenčním prostředí.

Nejen v případě plynu je třeba hledat partnerství v dalších částech světa. Nadějnou cestou je pro Evropany pružnější sjednávání obchodních dohod, jejich ratifikace a také odstraňování bariér na vnitřním trhu EU. Dnešní doba celních válek zároveň potvrzuje poznatky, které nám připomněly i další hospodářské krize minulých let. V něčem totiž mají Trumpovi spolupracovníci přece jen pravdu, kterou ale velký chaos kolem zavádění cel docela zakryl. Jak říká v rozhovoru pro MED Eduard Hulicius, i pro Evropu je dobré udržovat si co nejbliž určitou hospodářskou, průmyslovou a zemědělskou základnu.

JAN ŽIŽKA
editor **Moderní ekonomické diplomacie**

Eduard Hulicius: JE LEPŠÍ S ČÍNOU JEDNAT, NEŽ SE OSTŘELOVAT CLY

» V Česku máme dlouhodobě shodu v tom, že národním zájmem je propojenější Evropa, propojenější vnitřní trh, a to i v oblasti služeb a kapitálu. „Zároveň se Česko v minulosti prezentovalo postoji, které jsou s tímhle prioritním principem v nesouladu. V tu chvíli ztrácíme na důvěryhodnosti vůči partnerům, částečně i sami vůči sobě,“ řekl v rozhovoru pro magazín MED náměstek ministra zahraničí Eduard Hulicius.

Zavadení amerických cel mimo jiné ukazuje, jak důležitý je pro Česko evropský vnitřní trh, kde žádná cla nehrozí. Hodně se ale mluví také o tom, že čeští exportéři do západní Evropy často bývají podřízenými subdodavateli a že by měli ideálně vyvážit více finálních výrobků a služeb. Tomu by určitě pomohlo i odstraňování různých bariér na jednotném trhu EU. Nahrává současná situace tomu, že se bariéry opravdu budou odstraňovat?

Já v to doufám. Evropská integrace obvykle postupuje vpřed pod tlakem nebo v důsledku krize. Odstraňování bariér je bezpochyby českým zájmem, bylo by prospěšné pro nás všechny, pro tuzemskou ekonomiku, která je díky šikovnosti a důmyslu našich občanů a podnikatelů silně zaměřená na export. Některé sektory mohou být vystaveny větší konkurenci, pro jiné to ale bude znamenat větší šance a možnosti pro zahraniční expanzi, růst i najímání nových lidí. To, že chceme mít jednotný evropský trh otevřenější, říkaly snad všechny české vlády. Nepamatuji si, že by některá tvrdila něco jiného.

Když ale došlo na věc a EU jednala o záležitostech, které souvisí s volným pohybem kapitálu nebo bankovní unii, český postoj už tak vstřícný leckdy nebyl. Čím si to vysvětlujete?

To je opravdu zajímavé. Těžko bychom hledali českou vládu, která se nehlásila k principu otevřeného trhu, odstraňování bariér na trhu služeb, a přesto se některé z nich stavěly odmítavě k pro-

pojování kapitálového trhu. Otázkou je, jestli tyhle postoje vycházely z pozice celé vlády nebo určitých resortů. Máme tu dlouhodobě shodu v tom, že národním zájmem je propojenější Evropa, propojenější vnitřní trh, a to i v oblasti služeb a kapitálu. Zároveň se Česko prezentovalo postoji, které jsou s tímhle prioritním principem v nesouladu. V tu chvíli ztrácíme na důvěryhodnosti vůči partnerům, částečně i sami vůči sobě.

Skeptici by namítli, že od přeregulované Evropy ani nemůžeme mít žádná velká očekávání...

Evropské regulace jsou častým terčem kritiky, mnohdy oprávněně. Kritici ale úplně odhlíží od toho, proč se vůbec evropské regulace zavádějí. Pokud EU nebude regulovat třeba umělou inteligenci, digitální sféru nebo cokoliv jiného, budeme mít místo toho 27 národních regulací. Zapomínáme na evropskou diskusi, která se od 60. let minulého století zaměřovala na to, jak nahrazovat odlišné národní právní režimy a předpisy jednotnými. V tom je klíčový smysl evropských regulací. Výhodou je, že pokud se změní politické prostředí, demokratická vůle, je možné evropská nařízení nebo směrnice měnit, i když takový proces trvá déle a je náročnější pro politickou reprezentaci i úřední aparát.

Zaznívají návrhy, že by v některých oblastech mohl vzniknout takzvaný 28. režim, který by nabízel celoevropskou alternativu. V poslední době se to týkalo například jednotných podmínek

pro evropské startupy. Je to podle vás dobrý nápad?

Bylo by to logické řešení, které by vyřešilo spoustu trablů. Zdejší byznys se neustále ptá – proč nemůžeme na evropském trhu dosáhnout potřebného scale-up, rozšíření aktivit, jako v Americe? Proč firmy často raději odcházejí do Ameriky? Jedním z důvodů je, že máme právě těch 27 různých právních prostředí. Z politického hlediska je to ale velice citlivé, těžké téma. Zástupci různých oborů – a teď nemám na mysli jenom soukromý sektor, ale i státní sféru – přijdou se spoustou argumentů, proč to není možné. Nedává přece smysl říkat, že chceme, aby evropský trh fungoval lépe, a zároveň zamítat nástroje, které by to umožnily. Jedna věc je stavět se proti a něco jiného, když nabídnete nějaký alternativní model, alternativní návrh.

Všechny členské země EU by se každopádně musely shodnout, že budou v určité oblasti respektovat 28. režim, ke kterému by se pak mohly evropské společnosti přihlásit. Už z toho je jasné, že tato cesta není jednoduchá...

To je skutečně jádro problému. Jednotlivé státy by neměly 28. režim pod úplnou kontrolou. Obávám se, že právě kvůli podobným důvodům se vše zahraje do outu. Tím se ale zároveň potvrzuje, že firmy by 28. režim nejspíš uvítaly s nadšením a přesunuly by se do něj. Byznysové komory a asociace opakovaně zdůrazňují, že by podobná opatření znamenala lepší fungování evropského trhu.



FOTO: LIBOR FOJTÍK

Ani volný obchod nemůžete nařídit

Evropská unie byla během prvního Trumpova období poměrně aktivní při dojednávání obchodních dohod s dalšími oblastmi světa i jednotlivými státy. Později se tyto aktivity zbrzdily. Očekáváte teď opět posun k aktivnější obchodní politice a ratifikaci stávajících dohod? Podle některých signálů snad bude nyní možné překonat ra-

kouský nebo francouzský odpor k ratifikaci dohody EU s Mercosurem, který zahrnuje Brazílii, Argentinu, Uruguay a Paraguay.

Bylo by to fajn. Dalším příkladem může být dohoda CETA s Kanadou, kterou ještě všechny členské státy EU neratifikovaly. Z velké části se přesto uplatňuje a je to výhodné pro obě strany. Politické prostředí je ale v každém členském státě odlišné, fungují tam různé zá-


jmové skupiny. Nedávno jsem zaslechl výrok, že výhodou i nevýhodou Evropy je, že nejsme diktatura ani absolutní monarchie, kde se věci rozhodují rychle a tvrdě. V Evropě musí vše probíhat formou konsenzu. Nemůžeme lidem nařizovat, aby se podřizovali něčemu, co nechtějí – ať už jde třeba o dohodu s Mercosurem nebo něco jiného.

Zájmové skupiny, které se v Evropě vyslovují proti ratifikaci dohody s Mercosurem, tvrdí, že hájí zájmy zemědělců a potravinářů...

Je to velmi složité a citlivé téma. Na druhé straně jsou zase asociace automobilového průmyslu, dalších průmyslových odvětví, zdravotnictví, farmaceutického průmyslu, které naopak dávají na miskou vah přínosy a bonusy pro evropské hospodářství, společnost jako celek. Přirozeně odhlížejí od toho, jaké případné náklady a dopady může mít dohoda s Mercosurem na jiné sektory včetně zemědělství. Faktem je, že si musíme udržet jistou míru soběstačnosti, produkce potravin pro případ krize. V posledních několika letech zažíváme jednu krizi za druhou, při kterých si opakovaně uvědomujeme, jak je dobré mít co nejbliž určitou hospodářskou, průmyslovou i zemědělskou základnu. Pro mě je klíčovou otázkou, nakolik se v obchodních dohodách přesně nakalibrují řešení různých témat a otázek, ať už jde o zemědělskou produkci a obchod, nebo i průmysl. Tady zase mají své zájmy třeba země Mercosuru. Musíme dosáhnout určité rovnováhy, která bude výhodná pro všechny.

Dohoda s Mercosurem je hotová, čeká se na její ratifikaci. Jak se to podařilo v tomto případě?

Myslím, že se určitě kalibrace podařilo dosáhnout, ale pořád to není dostatečné pro všechny. Dohoda má stále své kritiky a její schvalování v některých státech EU není zjevně jednoduché.

Evropa se v době vyhrocených obchodních konfliktů zatím profiluje jako oblast stability, snaží se ukázat, že je oproti Spojeným státům nebo Číně méně ochranářská. Pokud by chtěla na této image dál stavět, je těžké si představit, že neratifikuje třeba právě dohodu s Mercosurem. 

Ano. Byli bychom opět v rozporu mezi tím, co říkáme, že chceme, a tím, co děláme. Státy a lidé se většinu dějin chovají právě takhle, ale pokud máme být důvěryhodný partner, potřebujeme určitou vzájemnou shodu a spoleh. Na druhou stranu bychom měli sledovat i to, jak vypadají vztahy mezi ostatními světovými hráči, například mezi Čínou a státy Mercosuru. Proč země Mercosuru přes řadu rizikových dopadů, které to pro ně bude znamenat, mají pořád zájem o dohodu s Evropou? Proč státy Afriky, když vezmu jiný příklad, pořád mají zájem vyvažovat spolupráci s různými velmocemi? Nežijeme ve světě, kde by se vše točilo jenom kolem vztahů Česka nebo Evropy se zbytkem světa. A Evropa pořád nabízí významné výhody – velký trh, bohatou společnost, sofistikované a vyspělé produkty i otevřenější, přímější spolupráci, která není žádným vykořisťováním.

Země globálního Jihu často nechtějí být příliš závislé ani na Číně, ani na Spojených státech...

Je to přirozené. Jde o to, aby věděly a vnímaly, že Evropa je partnerem, na kterého se dá spolehnout. S námi se dá dělat byznys, který pro vás neskončí státním bankrotem.

Řekli jste, že dohodu s Kanadou neratifikovaly všechny země EU, ale přesto už má reálné výsledky. Je to důkaz, že uzavírání obchodních dohod má smysl, i když očekáváme potíže s ratifikací?

Bezpochyby. Vidím tu velký paradox. V Česku mnozí Evropské unii vyčítají, že je to ochránářská, socialistická organizace. EU ale v mezinárodním prostředí prosazuje zásady tržního hospodářství a svobodné obchodní výměry mnohem více než jiní hráči. Volný obchod byl vedle průmyslové revoluce jedním z faktorů, který Evropu dostal na vrchol. Víme, že svobodný obchod stejně jako sociálně tržní hospodářství přináší benefity pro všechny. Principy, na kterých je založená naše prosperita nebo fungování našeho hospodářství, je bohužel třeba neustále znovu připomínat. V devadesátých letech jsme se k principům volného trhu nadšeně přihlásili, fungovalo to a teď po třiceti letech nadšení trochu vyprchalo. Řešíme, jestli

poskytneme některému odvětví určitou výhodu nebo jestli ochráníme více chemii nebo zemědělství. A ztrácí se nám celkový obrázek.

Čínské dilema

Evropská komise se v poslední době snaží řešit dilemata a spory v obchodu s Čínou. Jednalo se o tom, jestli by evropská cla na čínské elektromobily měla nahradit jejich minimální cena. Měli bychom se teď snažit o posílení obchodních vztahů s Čínou?

S Čínou je určitě potřeba jednat, je to příliš velký hráč. Když ale mluvíme o posilování obchodu, tahle karta má dvě strany. Jestli ho někde potřebujeme posílit, je to v oblasti našeho vývozu do Číny. Z opačné strany je naopak velmi výrazný, což vyplývá z určitých zákonitostí, daných mimo jiné dřívějším přesunem výroby. Musíme Čínu také přesvědčit, že potřebujeme větší otevřenost a že to pomůže oběma stranám. Navíc se tady dostáváme k další složité problematice – jak funguje naše tržní ekonomika, jak funguje více řízená čínská ekonomika a kde se jakým způsobem poskytují různé dotace. Vždy je lepší o tom jednat, než se ostřeovat navzájem cly.

Je teď větší šance Čínu přesvědčit, že by se měla více otevřít?

Myslím si, že ano. Z ekonomického hlediska by to bylo výhodné i pro ni. Důležité je, že to musí být opravdu vzájemná obchodní výměna, nikoliv jenom čínský dovoz k nám.

Vracel byste se k investiční dohodě mezi Evropskou unií a Čínou z roku 2020, kterou ale odmítl Evropský parlament ratifikovat?

Jakékoliv dohody s Čínou včetně investiční nabydou na relevanci, když budou opravdu oboustranné. Zároveň tu hraje roli lidskoprávní aspekt, který zvláště ve východní Evropě mnozí z nás vnímají citlivě.

Evropská komise bude dál vyjednávat s Čínou o obchodních vztazích, ale to, jestli čínský výrobce baterií nebo elektromobilů otevře závod v některém

z členských států EU, bude na jeho rozhodnutí. Vidíte to jako problém?

Jde skutečně o rozhodnutí na bilaterální úrovni mezi členským státem EU a Čínou. Je to politická záležitost, určitý fakt, ke kterému nemusíme přistupovat nějak emocionálně. Krátkodobě i střednědobě se podobné čínské investice vyplatí a přispějí ke vnitřní konkurenci na evropském trhu. Má to ale určité hranice a limity, které EU a její členové musí brát v potaz. Ekonomické vztahy prorůstají do geopolitiky a reálných silových vztahů mezi globálními hráči. To je další aspekt, na který se často zapomíná.

V poslední době často slyšíme, že si Evropa bude muset vybrat mezi Amerikou a Čínou a že omezení vztahů s Čínou musí být tím, co slíbíme i v rámci jednání se Spojenými státy. Musíme si opravdu vybrat?

Osudem suverénních aktérů v dějinách lidstva bývá, že si musí mezi někým vybrat nebo zůstat neutrální. Je tady určitý narativ, že mezi Spojenými státy a Čínou dlouhodobě panuje velká rivalita, velmi konfliktní, soupeřivý vztah. Když se ale podíváme na objemy transpacifického obchodu, reálná situace vypadá jinak. Naopak jsme dosud mezi Čínou a Spojenými státy viděli silnou obchodní a hospodářskou spolupráci. To je ekonomická stránka věci a něco jiného je, když se bavíme o geopolitice – ocitneme se na jiné části hřiště. Je velkou otázkou, jak to dopadne, pokud bude nutné se opravdu podobným způsobem rozhodovat – jakým směrem půjde Čína, jakým Spojené státy a jakým Evropa.

Z některých výroků Donalda Trumpa se zdá, že snad nejlákavější vizí by pro něj nakonec bylo dosažení velké dohody s Čínou. Jak vnímáte riziko, že Amerika předtím bude Evropu ve vztahu k Číně nutit k něčemu, co se nakonec neukáže jako prozřetelné?

Jedna z myšlenkových škol dochází k závěrům, které odpovídají tomu, co popisujete. Navzdory geopolitické rivalitě se podle nich Spojené státy s Čínou nakonec vždy dohodnou. V jejich vztahu je totiž jasnější, že obě strany fakticky k takovému jednání přistupují



FOTO: LIBOR FOJTÍK

z mocenského hlediska jako rovný s rovným. Pokud by Evropané jednali vůči Washingtonu a Pekingu rozděleně, odděleně, jednotlivě, každý sám za sebe, nemohli bychom se divit.

Vyjednává Evropská komise s Čínou správným způsobem?

Evropská komise se snaží vyvažovat odlišné pohledy a přístupy členských států nejen ve vztahu s Čínou, ale třeba také s Indií. Je to velmi složitá práce. Není to tak dávno, co bylo na stole i téma českých národních zájmů vůči Číně. Číňané slibovali také Česku obrovské investice, ale nic moc nakonec nepřišlo.

Green Deal si lidé představují různě

Souhlasíte s názorem, že by v současné situaci už neměl být prioritou Green Deal?

Otázkou je, co si kdo představuje pod pojmem Green Deal. Cíl bezemisní eko-

nomiky do roku 2050 se tady neobjevil z ničeho nic, mezinárodní diskuze mezi všemi globálními aktéry se na tohle téma vedla už od devadesátých let. Cíl byl stanoven a souhrnným pojmem Green Deal označujeme nástroje, jak tohoto cíle dosáhnout. Pokud bychom zrušili cíle a rozhodli se, že je nechceme splňovat, byl by problém vyřešen. Pod pojmem Green Deal si ale můžeme představit také modernizaci zemědělství, dopravy, průmyslu a energetického systému. Osobně jsem přesvědčen, že bychom například měli používat méně herbicidů a pesticidů, které ohrožují zdraví přírody i lidí. Na modernizaci průmyslu a energetických úsporách také nevidím nic špatného. Spoustu konkrétních opatření je ale možné změnit. Pokud vím, evropské instituce v maximální míře dodávaly k jednotlivým dílčím cílům, nařízením a směrnícím revizní klauzule, které po několikaletých intervalech dávají možnost vše přehodnotit.

Jestli tomu dobře rozumím, nejste advokátem změny celkového rámce, ať

už ho nazýváme Green Deal nebo ne, nebráníte se ale různým konkrétním úpravám...

Jsem advokátem systému, který umožňuje jednotlivé parametry i cíle modifikovat. Pro byznys to nemusí být vždy dobré, protože chce mít jasné dlouhodobé predikce. Bylo by samozřejmě fajn, kdyby byla celková předvídatelnost silnější. Snažím se ale vnímat jak negativní, tak pozitivní aspekty různých opatření, které se mohou projevit i postupem času. A platí, že všechno se dá změnit, pokud taková bude politická vůle.

JAN ŽIŽKA <<



<< Další část rozhovoru s Eduardem Huliciusem na webu Export.cz

TRUMPA NEZASTAVILY ANI PLYNOVÉ SLIBY EU

Hrozbu cel proti Evropské unii měl Donald Trump ve svém arsenálu už dávno před loňskými prezidentskými volbami. Když v nich zvítězil, EU reagovala brskně. Brusel okamžitě vysílal do Washingtonu signály, že chce jednat o obchodních vztazích včetně Trumpových požadavků. Jeden z těch nejhlasitějších zněl: Evropa musí dovážet více amerického zkapalněného plynu LNG. Šéfka Evropské komise Ursula von der Leyen reagovala: Přesně to chceme.

Dovoz LNG se stal klíčovou kartou, kterou měla Evropa k dispozici, když se snažila zabránit celní válce se svým tradičním spojencem a z hlediska exportu nejvýznamnějším obchodním partnerem. Američané to ignorovali. Ursula von der Leyen sestavila tým, který se zaměřil na nákup amerických energetických surovin, ve Washingtonu se ale podle zdrojů dobře informovaného webu Politico nedařilo ani navázat konkrétní rozhovory. Evropané přitom měli zájem jednat i o dlouhodobých smlouvách na odběr amerického plynu a možných formách evropské podpory pro výstavbu amerických vývozních LNG terminálů.

Jedním z vysvětlení amerického nezáměru může být skutečnost, že Trump a jeho lidé raději vyjednávají s členskými zeměmi EU než s Bruslem. Tím pomíjí fakt, že členské státy delegovaly právě na Evropskou komisi klíčové pravomoci v obchodní politice. Ve skutečnosti se však zkušenosti Evropské komise nijak neliší od poznatků mnoha zemí světa, které se také snažily s Trumpovou administrativou urychleně dohodnout. Nikdo ve Washingtonu ale zjevně nechtěl zkazit „velkolepou“ show, kdy prezident, na kterého se upírají zraky lidí ve všech koutech světa, ohlašuje vysoká cla prakticky na veškerý dovoz do Ameriky (a část z nich vzápětí odkládá).

Otázkou zůstává, co bude následovat. Teď konečně se budou chtít Američané

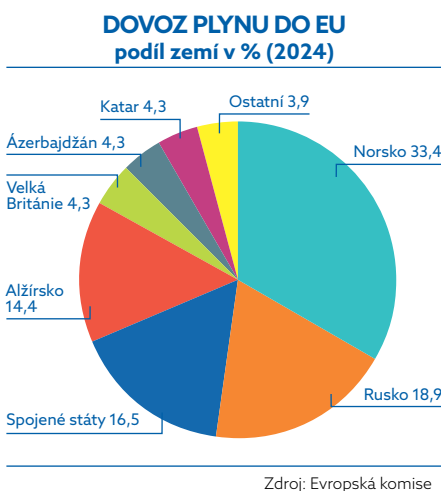
představ vyjednávačů vést k opětovnému navazování ekonomických vztahů Západu s agresorskou zemí. Při těchto rozhovorech se dokonce objevila spekulace, že by kontrolu nad oživenými podmořskými plynovody Nord Stream, jimiž proudil plyn z Ruska přímo do Německa, mohli převzít američtí investoři.

K maďarské a slovenské vládě se mohou přidat další Evropané, kteří se budou ptát – proč bychom se za této situace měli ruské surovině vyhýbat? Odborníci na energetickou bezpečnost naopak připomenou, že bychom neměli opakovat historii roku 2021, kdy Vladimir Putin už před vojenskou agresí na Ukrajině zahájil surovinou válku proti Evropě a uzavíral plynové kohouty. „Některé firmy i politici v Evropě skutečně počítají s tím, že se vše vrátí, jak se říká v angličtině, k business as usual, běžnému byznysu. Já si myslím, že by to byla obrovská chyba. Vraceli bychom se k závislostem, kterých už jsme se do značné míry zbavili,“ řekl náměstek ministra zahraničí Jan Marian (MED č. 42).

Evropská unie snížila od Putinovy agrese na Ukrajině dovoz ruského plynu o více než polovinu a země jako Česko, Německo či Polsko se bez něj dokážou úplně obejít, i když do nich v omezeném množství proudí. Spojené státy se staly největším exportérem LNG na světě a velkou zásluhu na tom má poptávka Evropy, která hledala náhradu za ruskou surovinu. Američané už od roku 2021 vývoz LNG do EU více než zdvojnásobili, na celkových dodávkách zkapalněného plynu se podíleli téměř 45 procenty.

Navždy třaskavé téma?

Ruský plyn nepřestal být pro Evropskou unii třaskavým tématem a nejspíš se na tom ještě dlouho nic nezmění. Na rozdíl od jiných odvětví EU v tomto oboru nezavedla rozsáhlé protiruské sankce, výjimkou je zákaz pro evropské přístavy, aby sloužily jako překladiště ruského plynu pro jeho export do dalších částí světa. Významnou roli vždy hrály obavy z ekonomických dopadů okamžitého přerušení ruských dodávek, jakoukoliv dohodu navíc blokovaly vlády zemí, které naopak ruský plyn vyloženě chtějí – v současnosti Maďarska a Slovenska.



dohodnout, jejich cla mají přece dokonce vést ke snižování obchodních bariér na obou stranách, řeknou si jedni. Druzí namítnou – vždyť se jasně ukázalo, že Donalda Trumpa žádné ústupky ostatních nenadchnou, naopak je může považovat za slabost a ještě přitvrdit. Další kroky Washingtonu jsou nepředvídatelné a nikdo přesně neví, co na Trumpa zabere.

Ruský plyn znovu ve hře

V případě zemního plynu je tato situace hodně nešťastná. Je totiž možné očekávat další spory, jestli má Evropa navýšit jeho import z Ruska, když si nemůžeme být jisti spolehlivostí amerického partnera. Dalším impulzem jsou americko-ruská jednání o míru, která by měla podle



FOTO: SHUTTERSTOCK



>> V Bruselu zvažovali i možnosti podpory pro americké LNG terminály. FOTO: ISTOCK

Dovoz ruské suroviny poklesl zvláště po výbuších podmořských plynovodů Nord Stream. Země jako Německo, Polsko nebo baltské státy ve svých přístavech nepřijímají ani ruský LNG. Zkapalněný plyn z Ruska ale pořád míří třeba do Francie, Španělska, Belgie nebo Nizozemska. Nadále funguje plynovod přes Turecko, jímž putuje ruská surovina do balkánských zemí i Maďarska.

Zastánci zvyšování dodávek ruského plynu se nyní neozývají pouze ze zemí jako Maďarsko a Slovensko, ale také například z Německa. Mezi advokáty obnovy dodávek z Ruska patří někteří němečtí průmyslníci a lokální politici, včetně těch, kteří zastupují současné vládní strany v Berlíně (více v delší verzi tohoto článku na webu Export.cz).

Americký plyn? Pořád mnohem lepší

Evropa se v každém případě musí řídit pravidlem, že zdravá není příliš vysoká závislost na žádném jednotlivém zdroji surovin. Obnovit další cesty pro ruský plyn do Evropy by podle prestižního bruselského think-tanku Bruegel velmi vyhovovalo Vladimíru Putinovi, který by opět mohl využívat dodávky plynu jako zbraň, manipulovat cenou, politicky rozdělovat EU a ohrožovat dlouhodobou energetickou bezpečnost Evropy. Prostor pro zvyšování dovozu amerického LNG je však pořád poměrně velký. Na celkovém importu zkapalněného plynu do EU se ten americký loni podílel 45 procenty. Jiný obrázek ale poskytuje pohled na dovoz, když započítáme i surovinu přepravovanou plynovody. Suverénní jedničkou v dovozu plynu do EU zůstává se třetinovým podílem Norsko. Na druhém místě bylo ještě loni Rusko, odkud pocházelo 19 procent. Spojené státy obsadily třetí příčku s 16,5 procenty.

Americký plyn navzdory všem nejistotám zůstává mnohem bezpečnější variantou než ten ruský. Mezi Ruskem a Spojenými státy je pořád obrovský rozdíl, především z hlediska fungování tržního prostředí. Zatímco v případě Ruska Evropané jednali s jedním monopolním dodavatelem Gazpromem (pokud jde o přepravu plynovody), ovládaném z Kremlu, američtí exportéři LNG působí v konkurenčním prostředí.

Evropa by se zároveň měla soustředit na další diverzifikaci, díky níž by kromě USA v součtu zvyšovala podíl mnoha dalších menších dodavatelů. Už dnes mezi nimi figurují země jako Alžírsko, Ázerbájdžán a Katar, do budoucna by snad mohlo dorazit více surovin například z oblasti Středozemního moře (včetně Izraele), výhledově i z Ukrajiny a z některých vlastních zdrojů EU (včetně Rumunska).

JAN ŽIŽKA <<



<< Delší verze článku na webu Export.cz

BEZ ŠIFROVÁNÍ NENÍ VELENÍ

Skupina ICZ nabízí nejen armádním složkám spolehlivé systémy obrany státu: od monitoringu vojáků, přes řízení letového provozu až po kyberbezpečnost. Sází přitom na vlastní výzkum a vývoj i systémovou integraci.



Když před třiceti lety vznikla společnost Internet Servis, měla v názvu slovo, o němž už tehdy většina Čechů četla, málokdo si ale výhody globální počítačové sítě mohl vyzkoušet. Jen pro představu: na páteční síť CESNET byly napojené desítky akademických institucí a pomalu se přidávala i ministerstva. Firmy si ale musely sáhnout hodně hluboko do kapsy: to základní, nejpomalejší připojení stálo 24 tisíc korun měsíčně. Pražská firma ale vsadila na to, že připojení bude přibývat a byznys s přenosem a ochranou dat se postupně rozběhne. A měla pravdu.

Internet Servis již dnes neexistuje, na jeho základech ale vyrostl holding ICZ Group, který poskytuje široký servis pro veřejnou správu, zdravotnictví, bankovníctví, ale také armádu nebo letiště. Rodinný byznys, za nímž stejně jako před třiceti lety stojí Pavel Rosendorf se svými

blízkými, zůstal přitom v jádru stejný: chce nabízet moderní a efektivní řešení práce s daty a jejich přenosu, které by bylo uživatelsky odladěné, a přitom co do bezpečnosti robustní. Sází přitom na co nejvyšší podíl vlastního hardwaru i softwaru a systémovou integraci.

Vlajkovou lodí nabídky pro armádní složky je ICZ*Delinfos, jednotný systém velení a řízení pro tři základní stupně uživatelů: od samostatné pracovní stanice pro jednotlivé vojáky, která může běžet například na zodolněném mobilním telefonu nebo chytrých hodinkách, přes bojový vozidlový systém, až po pracovní stanice určené pro velitelská stanoviště úkolových uskupení. Vizualizace informací z bojiště i nejrůznější simulace doplněné o prvky umělé inteligence je přitom možné používat i sdílet v mezinárodním formátu MIP (Multilateral Interoperability Programme). Jinými slovy

by se systémem ICZ* Delinfos neměla mít problém žádná armáda NATO.

Zaostřeno na Ghanu

Univerzální řešení, které umožňuje napojení na národní standardy, otevírá cestu i na zahraniční trhy. Společnost Delinfo letos dokončuje tříletý projekt v Saúdské Arábii, který cílí na možný transfer technologií. „Představili jsme Saúdům naše produktové portfolio a ukázali jim, jak se takový systém navrhuje a programuje, spolupracujeme na kódování jejich vlastního systému, který vyvíjejí. Přenos know-how má samozřejmě jasně dané limity, a to z obou stran,“ vysvětluje Peter Püšpöky, ředitel společnosti Delinfo.

Exportní potenciál vidí přední český integrátor také v Africe. „Začínáme se



Firma Delinfo z rodiny ICZ získala kontrakt na integraci operačně-taktického systému velení a řízení do nových bojových vozidel Armády ČR. FOTO: CV90

poohlížel v Ghaně, která má poměrně vyspělou armádu s mnoha západními technologiemi, jsou tam aktivní například Turci," dodává Peter Püšpöky s tím, že je účelné v zemi spojit síly s dalšími českými firmami ze sektoru obranné a bezpečnostní techniky, které mají v oboru dobré reference. K nim patří ostatně i kontrakt Delinfo na integraci operačně-taktického systému velení a řízení do švédských vozidel CV 90, které si pořídila česká armáda a jsou v provozu také v šesti dalších zemích NATO.

Mezi kritickou infrastrukturu, pro niž ICZ prostřednictvím své dceřiné společnosti Ales nabízí integrované řešení, patří i řízení letového provozu. Toto řešení pod obchodním názvem ICZ*Letvis je ideální pro hlavní systém na letišti s méně frekventovaným provozem a pro záložní systém na rušném mezinárodním vzdušném přístavu. Úspěšně funguje v Evropě, Asii, na Středním východě i v Africe. Technologie postavená na know-how předního českého systémového integrátora tak pomáhá řídit letový provoz v Gruzii, Spojených arabských emirátech,

Ázerbájdžánu nebo v Malawi. Ve většině případů přitom jde o kompletní zakázku na klíč, tedy dodávku, instalaci, uvedení do provozu i školení obsluhujícího a technického personálu.

Firma s nejvyšší prověrkou

Vyspělé digitální technologie by samozřejmě nemohly fungovat bez kvalitního zabezpečení. A to má v rámci holdingu na starosti firma S.ICZ. Pro českou armádu stavěla vyhrazenou doménu i Resortní utajovanou počítačovou síť (RUPS), která pomocí zabezpečených koncových stanic nabízí šifrované spojení pro předávání informací do stupně utajení Vyhrazené. Podobný informační systém, který je schopen bezpečně předávat data i po „špinavém“ internetu, S.ICZ vyvinula třeba také pro ministerstvo zahraničí, má i řadu zakázek pro orgány státní správy. A pouštět se může v práci s citlivými informacemi mnohem dál. „Jsme jedním ze dvou právnických subjektů v Česku, který má od Národního bezpečnostního úřadu prověrku na stupeň Přísně tajné,“ říká Peter Ptáček, ředitel S.ICZ.

Byť je po právní stránce jediným národním podnikem v Česku Budějovický Budvar (historicky v jihočeské metropoli mimochodem S.ICZ zaměstnává asi

dvacetičlenný tým vývojářů), svým způsobem by se tak mohla označovat celá šifrovací a kryptografická odnož ICZ. Ne co do majetkové struktury, ale výrobu. Design a výrobu takzvaných Národních certifikovaných kryptografických prostředků má totiž S.ICZ v popisu práce. „Nepoužíváme žádný komerční operační systém, máme vlastní software. Hardware si po součástkách skládáme sami a také do čipů nahráváme firmware vlastní výroby,“ vysvětluje Peter Ptáček s tím, že v případě pochybností, zda externě dodaná součástka nemá „zadní vrátka“ umožňující zneužití dat, využívá firma i reverzní inženýring. „Když na to přijde, jsme schopni projet hardwarové komponenty pod rentgenem,“ dodává Peter Ptáček.

Národní řešení i pro zbrojaře

Status národního výrobce kryptografických prostředků je ale spojen s jednou nevýhodou: S.ICZ je jako partner Národního úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost (NÚKIB) dvorním dodavatelem státní správy a armády a nemůže mít žádné komerční klienty. Respektive až dosud tomu tak bylo. Teď se S.ICZ nicméně připravuje na to, že nabídne část svého know-how i klientům zvenčí. „Do kritické infrastruktury spadá řada energetických firem, citlivá data sdílejí ale třeba také zbrojaři. Zatím jen sondujeme, zda by z jejich strany byla poptávka po zabezpečené vnitřní síti, která by byla postavena jako čistě národní. My takovou nezávislou síť každopádně postavit umíme,“ říká Peter Ptáček.

V souvislosti s navyšováním rozpočtu na armádu zároveň věří, že stát uvolní více peněz nejen na zbraně a vojenskou techniku, ale také na kryptografickou obranu před možnými útoky, která sice na první pohled není v terénu vidět, pro každou moderní armádu je ale nepostradatelná. „Šifrování a ochrana dat je z mého pohledu pořád podhodnocená. Když už existuje, často běží na hardwaru, který ale není stoprocentně prověřený a je tak vysoce zranitelný,“ dodává šéf S.ICZ. Staré spojařské pravidlo „bez spojení není velení“ by se tak mělo doplnit o jeho aktuální nadstavbu. Spíše než o to, kudy putují citlivá data, jde o jejich ochranu. Bez šifrování totiž není velení.



Český systém Letvis pomáhá řídit i letový provoz na mezinárodním letišti Fujairah ve Spojených arabských emirátech. ILUSTRÁČNÍ FOTO: SHUTTERSTOCK

DRUHÝ ŽIVOT ČERNÝCH JESTŘÁBŮ

Česká Helicopter Alliance se vrhla do byznysu s přestavbou legendárních vrtulníků Black Hawk. Zákazníky v USA i Evropě láká na solidní cenu, široké možnosti nasazení i nový digitální kokpit.

Závěr 70. let minulého století přinesl na automobilový trh solidní „držáky“, jako byl Volkswagen Jetta nebo Audi Quattro. Byť šlo o modely, které se na trhu udržely dlouho a v různých modernizacích, dnes si je coby ojetiny koupí jen milovníci youngtimerů jako sběratelský kousek do garáže. V letectví to ale chodí jinak. Když se podaří navrhnout a vyrobit kvalitní kostru letadla, které se říká drak, může být letadlo bez problémů v provozu, i když mu táhne na padesátku. A když jde o legendární stroj, který je navíc hlavním hrdinou oscarového filmu, pak je žádaný dvojnásob. Přesně to je případ ikonického vrtulníku UH-60 Black Hawk (Černý jestřáb), který v barvách americké armády začal sloužit v roce 1979. Vyrábí se dodnes, létá v různých specifikacích v 35 zemích světa a předloni z továrny firmy Sikorsky v americkém Connecticutu vyjel kus s pořadovým číslem 5000.

Není proto divu, že je velký zájem také o olétané blackhawky, které projdou kompletní modernizací a dál mohou sloužit ještě desítky let nejen v armádě, ale v civilních verzích také policistům, hasičům, záchranářům a filmařům. Hlavním strůjcem druhého života Černých jestřábů hraje přitom od loňska český holding Helicopter Alliance, který v Americe převzal pod svá křídla firmu Ace Aeronautics, jež se na přestavbu a údržbu starších blackhawků specializuje.

Do holdingu průmyslníka Jaroslava Strnada, který dnes čítá šest firem poskytujících servis, údržbu a provoz vrtulníků a výcvik jejich pilotů (jedna z nich sídlí i na Floridě), se tak zařadilo nejen špičkové modernizační centrum v Alabamě, kde Ace Aeronautics sídlí, ale i slibný byznys kolem upcyclingu legendárních vrtulníků. A ten je důkladný:

od inspekce, výměny a opravy komponentů, přes nové lakování až po instalaci nemodernější digitální avioniky.

„Americká armáda ročně vyřazuje mezi 40-70 blackhawky. A my jsme schopní provést jejich kompletní modernizaci a dodat zákazníkům plnohodnotný a spolehlivý univerzální vrtulník v řádu měsíců a za přibližně třetinovou cenu, než by stál nový letoun. Sama americká armáda navíc nedávno potvrdila, že s provozem blackhawků počítá až k horizontu roku 2070, což dává zákazníkům garanci podpory například z hlediska dostupnosti náhradních dílů,“ vysvětluje Radim Jansa, obchodní manažer Helicopter Alliance.

Náskok před konkurencí

Ace Aeronautics není jedinou firmou, která se zabývá přestavbou a prodejem olétaných vrtulníků UH-60 Black Hawk. Jako jediná ale již pod českým majitelem získala od firmy Sikorsky certifikaci jako „Official Reseller“ a ve vládním programu BEST, přes nějž se použité stroje prodávají, tak v pořadníku přijde na řadu hned po bezpečnostních složkách a úřadech, které mají ze zákona předkupní právo.

„Můžeme si tak jako první z komerčních zájemců vybrat, který stroj koupíme, navíc naše hangáry nově slouží i jako zázemí pro všechny blackhawky nabízené v programu BEST,“ dodává Radim Jansa a doplňuje ještě jednu konkurenční výhodu. Ace Aeronautics jako jediná firma umí blackhawky dovybavit integrovaným digitálním avionickým systémem Garmin, na které má certifikát od společnosti Garmin, v němž displeje nahrazují původní sestavy analogových přístrojů. Navíc americká firma s českým majitelem zaměstnává také bývalé vojenské piloty



se zkušenostmi ze Somálska, Iráku nebo Afghánistánu, kteří o „svém“ stroji vědí vše a dokáží zákazníkům poradit.

S akvizicí Ace Aeronautics získal český holding i několik významných evropských zakázek. Patří mezi ně pokračující kontrakt na modernizaci blackhawků ve výzbroji rakouské armády, obdobná zakázka pro Slováky, dodávka vrtulníků pro portugalské hasiče nebo dodatečná instalace vybavení pro speciální mise nejnovější verze UH-60M v Chorvatsku, kterou provedla společnost Česká letecká servisní, jež je stejně jako americký Ace součástí Helicopter Alliance. Blackhawky z Alabamy putují také ukrajinské zpravodajské službě, čtyři stroje Helicopter Alliance provozuje pod civilní imatrikulací na Slovensku. Dva z nich na letištích v Mělníku a Přerově drží hasičskou službu a jsou v pohotovostním režimu připravené hasit za pomoci vaku či nádrže například lesní požáry. A to nejen v Česku, ale v rámci unijního programu RescEU po celém kontinentu: české blackhawky loni zasahovaly třeba v Bulharsku nebo Severní Makedonii.

Zaměřeno nejen na Evropu

Český holding ale věří, že na evropském nebi je prostoru pro další modernizované americké vrtulníky mnohem více.





Olétané blackhawky mohou sloužit armádě, hasičům, policii nebo třeba pro výcvik jako tento Černý jestřáb na Slovensku.

FOTO: HELICOPTER ALLIANCE

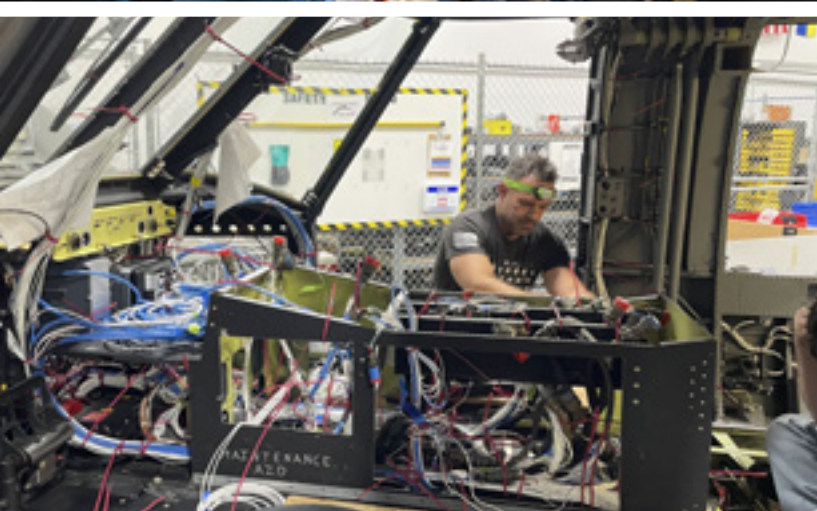
jině. Řada armád po světě provozuje ruské vrtulníky Mi, jejichž provoz a údržba se kvůli nedostupnosti náhradních dílů neúměrně komplikuje či prodražuje a přechod na „oživené“ blackhawky tak může být jednou z alternativ. Balkánské země se také ve velkém potýkají s lesními požáry a pokud nejsou schopné zabezpečit provoz ruských strojů, které by mohly využívat na hašení, může je nahradit právě modernizovaný blackhawk.

Současná kapacita přestaveb olétaných strojů je v rámci amerického závodu 25 kusů za rok. Helicopter Alliance přitom plánuje ročně modernizovat až 35 legendárních amerických strojů. „V Alabamě chceme postavit nový hangár a zkrátka nepřijde ani Evropa. Zvažujeme novou opravárenskou základnu, kde by se blackhawky z USA modernizovaly a dovybavovaly podle přání zákazníka, ať už vojenskými nebo civilními systémy. Jestli to bude v Česku nebo jinde v Evropě, ale zatím rozhodnuto není,“ nastiňuje další plány Radim Jansa. Se vzrůstajícím počtem nových i modernizovaných blackhawů v Evropě se podle něj jeví jako strategické vybudovat komplexní centrum zajišťující podporu a údržbu, které bude zákazníkovi blíže.



Ace Aeronautics láká také na digitální kokpit vlastního designu.

FOTO: HELICOPTER ALLIANCE



Během modernizace se vrtulník odstrojí až na samotnou kostru.

FOTO: HELICOPTER ALLIANCE

Helicopter Alliance se prozatím plně soustředí na blackhawky, v jejichž modernizaci chce být nejlepší na globálním trhu. Nevylučuje ale, že by v budoucnu mohla své know-how přenést i jinde. Zatím nejlepším tipem se jeví Chinook, střední transportní vrtulník, který více než půlstoletí vyrábí Boeing. „Vidíme tam určitou mezeru na trhu, byť chinooků po světě zdaleka nelétá tolik. Chceme ale využít toho, co umíme i s blackhawky. Nejde jen o to, že je modernizujeme, ale nabízíme zákazníkům celý životní cyklus, včetně údržby, náhradních dílů, tréninku a výcviku. A takový servis už dává smysl,“ dodává Radim Jansa, obchodní manažer Helicopter Alliance.

Hledá proto další zakázky. Pravidelně jezdí na klíčové veletrhy, letos v červnu se chystá i na největší leteckou airshow, která se bude konat na pařížském letišti Le Bourget. „Blackhawk je globální produkt, určitě pro něj je v podobě modernizovaných strojů uplatnění v Latinské Americe, jihovýchodní Asii nebo

na Blízkém východě. Aktuálně jsou pro nás obchodně velmi důležité balkánské země, které provozují ruskou vrtulníkovou techniku,“ vysvětluje Radim Jansa.

Svým způsobem přitom Helicopter Alliance hraje do karet embargo na ruské zboží uvalené v důsledku války na Ukra-

Kristýna Helm, viceprezidentka AOBP: EVROPSKÉ ZBROJOVKY HLEDAJÍ NOVÉ PARTNERY. KOUKAJÍ I NA ČESKO

Český obranný průmysl může být vítaným partnerem velkých evropských zbrojovek, které se nadechují k dalšímu rozvoji. „Evropské dodavatelské řetězce se otřásají a transformují, firmy mapují trh a koukají také na Česko,“ řekla v rozhovoru pro magazín MED Kristýna Helm, viceprezidentka Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu (AOBP). Tuzemské společnosti mohou nabídnout nejen výrobu, ale také výzkumné kapacity.

Obranný export má podle Kristýny Helm v Česku skvělou podporu, mnohem silnější než jinde v Evropě. „Řekla bych, že podpora exportu vznikla jako určitá kompenzace, když český stát nemůže nakupovat obrannou techniku ve velkém. Oproti velkým zemím máme přirozeně relativně malou armádu a tak se tady mnozí zamýšleli nad tím, jak jinak je možné pomoci průmyslu,“ dodala přední česká expertka na obranný průmysl.

Tržby tuzemského obranného průmyslu se v poslední době významně zvyšují a tento trend by měl pokračovat. Firmy se ale také budou potýkat s bariérami, často není snadné sehnat lidi nebo zajistit výrobní prostory. Co s tím?

Čelíme především nedostatku kvalifikovaných lidí. V obranném průmyslu máme určité úzké specializace, od inženýrů po znalce výbušnin. Specialisté, kteří odchází do penze, se těžko nahrazují, protože tyto obory nejsou příliš atraktivní pro mladou generaci. Je nutné podpořit zájem o studium a získávání kvalifikace v nedostatkových profesích. Lidé, kteří pracují u výrobních linek, dlouhodobě přicházejí ze zahraničí. Chybí ale kvalifikovaní lidé ve středním managementu a na inženýrských, technologických a vývojových pozicích.

Chybí také výrobní kapacity?

Tržby českého obranného průmyslu se zvyšují spíše díky tomu, že realizuje zahraniční akvizice. Kupujeme hotové produkty, továrny, firmy v zahraničí s dlouholetou tradicí, což je skvělé. Jak už jsme o tom mluvili dříve, podnikání je v Česku složité. A do toho ještě přicházejí evropské regulace. Pro spoustu výrobců je zajímavější otevřít nebo koupit továrny mimo Evropu. Doufám, že se to změní, když se teď Evropská unie snaží řešit všechny bariéry. Otázkou je, jak dlouho to bude trvat.

Německo-francouzská zbrojovka KNDS využije závod v saském Görlitzu, kde dříve vyráběl Alstom vagony a tramvaje. Také se mluví o tom, že vzhledem k transformaci bude automobilový sektor potřebovat méně lidí i výrobních kapacit, které by mohl obranný průmysl převzít. Jak vidíte podobné možnosti v Česku?

Sdružení automobilového průmyslu skutečně začíná komplexně řešit, jak se mohou firmy dostat do našeho odvětví. Kapacity je možné určitě využít, nicméně je potřeba si uvědomit, jak složitý sektor obrany je. Firmy, které nemají žádné zkušenosti s obrannou výrobou a exportem, musí nejprve získat potřebné certifikace, bezpečnostní prověrky, povolení k obchodu s vojenským

materiálem... To vše trvá nějakou dobu a hlavně dlouho trvá se zorientovat v tom, jakým způsobem obranný průmysl funguje. Některé civilně zaměřené firmy uspět mohou, ale musí počítat s tím, že je to bude stát hodně úsilí.

Mohli bychom v Evropě oživit staré výrobní kapacity zbrojního průmyslu, které dnes nejsou funkční? Něco podobného jste nedávno řešili například během podnikatelské mise v Albánii v rámci projektu ekonomické diplomacie PROPED...

Albánie je jedním z příkladů. V Dánsku bude obnovovat výrobu munice norská společnost Nammo. Něco podobného se děje ve více evropských zemích. Také v Česku se rozšiřují kapacity, výrobu munice navýšily společnosti Sellier&Bellot a STV Group. Oproti mnoha dalším evropským státům máme výhodu, že toho pořad hodně vyrábíme. Výroba se nezavřela, obnovuje se a postupně roste.

Jak reálná je možnost, že by české firmy využily starých kapacit a vyráběly třeba právě v Albánii?

Hodně záleží i na Albáncích samotných. Teprve před několika měsíci zřídili na ministerstvu obrany obdobu naší sekce průmyslové spolupráce – agenturu Defense Industrial Agency a začali zakládat státní podniky. Budují

všechno úplně od základu, včetně administrativního prostředí. Záleží, jak budou rychlí. České firmy, jako jsou Colt CZ Group prostřednictvím své dcery Sellier&Bellot i skupina Czechoslovak Group, mají potenciál se tam případně zapojit.

Ukázala vaše mise, že si Albánci uvědomují potenciál Česka v obranném průmyslu?

Opravdu se dívají na náš obranný průmysl s velkým obdivem. Uvědomují si, že ne vždy je dobré se spoléhat jenom na jednoho velkého partnera, jednu velmoc. Snaží se diverzifikovat portfolio a hledají země, které mají tradici, zkušenosti i potenciál a které se nebudou snažit jenom vyždímat tamní trh, ale také pomůžou rozjet výrobu s vidinou exportu do dalších zemí. Albánie na tom bude podobně jako

my – obranný průmysl tam nemůže být postavený pouze na potřebách jedné menší armády.

Na růstu tržeb českého obranného průmyslu se v posledních letech určitě hodně podílí třeba výroba munice. Také se rýsují šance pro české inovace, zavádění moderních technologií. Dokážeme podle vás využít třeba i zkušeností z války na Ukrajině a více se zaměřit také na výrobu dronů, využívání umělé inteligence, pokročilé elektroniky?

Příležitostí je tady hodně a důležitá bude i mezinárodní spolupráce. V současné době se otřásají a transformují evropské dodavatelské řetězce, firmy mají plán A, plán B, mapují trh a koukají hodně také na Česko. Proto jsme na začátku dubna organizovali velkou konferenci offsetové asociace DKF, která sdružuje všechny velké evropské hráče v obranném, bezpečnostním a leteckém průmyslu jako Airbus, Safran, Rheinmetall, Rolls-Royce nebo MBDA. Všichni hledají partnery. České firmy mohou zajišťovat výrobu i výzkumné kapacity, což znamená vyšší přidanou hodnotu na české straně. Západoevropský obranný průmysl je přítom na hodně vysoké úrovni, sází na neustálý vývoj a inovace.

Šance na Ukrajině

Na Ukrajinu míří 40 procent českého obranného exportu, tuzemské firmy tam také zakládají společné podniky. Ukrajina se chce stát velmocí v obranném průmyslu. Může být i pro české společnosti klíčovým faktorem skutečnost, že je tam možné rozjet výrobu rychleji než jinde v Evropě?


Ano. Ukrajincům ani nic jiného nezbyvá. Ukrajina je ve válečném stavu a není součástí Evropské unie, takže jí ani nenasazuje spousta regulací jako nás. Válka tam, bohužel, dává příznivé podmínky pro rychlý rozvoj obranného průmyslu. Je to pobídka i pro české firmy. Ukrajina potřebuje transfer znalostí i technologií, asistenci a partnerství společností, které mají zkušenosti a ideálně rozvíjely podobný byznys i někde jinde. To všechno Češi splňují. Ukrajina navíc nabízí pracovní sílu, která nám chybí. 



FOTO: LIBOR FOJTÍK

Můžete v Česku vyškolit ukrajinské pracovníky, kteří se pak třeba stanou zaměstnanci společných podniků ve své zemi.

Spousta Ukrajinců ale odešla na frontu nebo do zahraničí...

O tom jsem s Ukrajinci také mluvila. Není to tak, že by všichni byli pořád na frontě. Odborníci, kteří mají určitou důležitou specializaci, jsou často zapotřebí jinde. Schopností pracovníků v obranném průmyslu je třeba využít. A Ukrajinci mají neskutečnou motivaci, což v Česku mladým lidem chybí. Lidé na Ukrajině chtějí pracovat v obranném průmyslu.

Chápete českou muniční iniciativu pro Ukrajinu také jako určitou reklamu pro zdejší obranný průmysl? Otevírá českým firmám další trhy?

Nejen muniční iniciativa. Celkové zapojení do pomoci Ukrajině je klíčové pro prezentaci Česka jako velmoci obranného průmyslu, když jeho význam měříme v poměru k velikosti naší země. Vlastně světu ukazujeme, že máme skvělou značku, široké spektrum technologií, umíme aktivně pomoci a máme politickou podporu. To je velice důležitý vzkaz. Když se podíváte na další evropské státy střední velikosti, máme v tomto ohledu velmi dobré postavení. A muniční iniciativa byla důležitá i v tom, že ukázala, jak nedostatečné kapacity máme v Evropě i pro jeden bojující stát. Munice od evropských výrobců nestačila a bylo zapotřebí hledat i v dalších oblastech světa. Všichni mají důvod k zamyšlení, jak by to vypadalo, kdyby bojovalo současně více evropských států.

Ve své březnové přednášce na Vysoké škole ekonomické jste mimo jiné mluvila také o Polsku. Zaujalo mě, že mají obranný průmysl postavený úplně jinak než my.

Tamní obranný průmysl je postavený na státních podnicích. Většina firem je součástí státního holdingu Polska Grupa Zbrojeniowa (PGZ), který z 90 procent zásobuje polskou armádu. Pouhých 10 procent produkce míří na export. U nás je to přesně naopak – z hlediska soukromého vlastnictví i vývozu do zahraničí.

Říkáte, že Česko je menší země, jejíž poměrně silný obranný průmysl musí vyrábět především na export. Polsko je větší, přesto vaše srovnání asi bude pro leckoho překvapivé.

Polsko má obranný průmysl postavený na potřebách státu. Firmy vyrábí pro

Podpora exportu v Česku funguje

Zdá se tedy, že Česko má docela slušnou podporu exportu...

Tu máme skvělou, řekla bych, že vzorovou, s inovativními přístupy. Když



FOTO: LIBOR FOJTÍK

svou armádu. Na rozdíl od Česka tam stát příliš neřeší ani podporu polských společností na zahraničních trzích. Tím, že se Poláci orientují na domácí trh, spousta produktů si sami vyrobí. Netýká se to ale komplexních systémů, které vyžadují špičkové technologie. Poláci se vždy v tomto segmentu hodně orientovali na nákup amerických technologií.

České firmy se na rozdíl od polských většinou nezaměřují výhradně na obranný průmysl...

V Česku prakticky nikdo. Téměř všechny firmy z naší asociace se částečně věnují civilní výrobě. Státem vlastněné podniky v jiných zemích si můžou dovolit být zaměřené jenom na obranný průmysl, kdežto většina soukromých firem zbrojního odvětví musí mít civilní část.

v zahraničí někomu řeknu o českém modelu, podpoře účasti na výstavách, další podpoře ministerstev průmyslu, zahraničí i Sekce průmyslové spolupráce ministerstva obrany, mnozí se diví. Český model se vytvářel řadu let, na ministerstvu obrany se podařilo rozvinout know-how, které je šité na míru potřebám průmyslu. Řekla bych, že podpora exportu vznikla jako určitá kompenzace, když český stát nemůže nakupovat obrannou techniku ve velkém. Oproti velkým zemím máme přirozeně relativně malou armádu, a tak se tady mnozí zamýšleli nad tím, jak jinak je možné pomoci průmyslu. Byl to dlouhodobý proces, který neustále pokračuje.

Ne všechny firmy si uvědomují, že taková podpora exportu není samozřejmá. Asi máte podobnou zkušenost?

Proto na různých akcích za podporu exportu často děkuju. Česká podpora exportu a ekonomická diplomacie rozhodně nejsou samozřejmostí. Myslím, že jsem před časem hodně zaujala dokonce i mé dánské kolegy, když jsem jim říkala, čím vším se zabývají ekonomičtí diplomaté na našich ambasádách v zahraničí. A ten rozmach agendy, kterou má v gesci Sekce průmyslové spolupráce ministerstva obrany pod vedením vrchní ředitelky Radky Konderlové, je obdivuhodný. Často společně ladíme noty, vylepšujeme, co se dá, a přemýšlíme jak českým firmám obranného průmyslu pomoci ještě více.

Mluvili jsme o exportu do Evropské unie i na Ukrajinu, ale důležité trhy pro české zbrojaře jsou také v jihovýchodní Asii, na Blízkém východě, v Africe. Je tam Česko vítaným partnerem i díky tomu, že nadnárodní firmy tyto trhy opomíjejí?

Menší trhy skutečně nejsou vždy zajímavé pro největší hráče v oboru. V menší zemi se nadřete stejně jako ve velké – musíte se tam dostat k lidem, kteří rozhodují, navazovat kontakty a vše trvá dlouho. České firmy se přesto hodně zaměřují i na složitější menší trhy. A třeba v Africe hraje velkou roli, že Češi dokážou pomoci i s financováním obchodu, což tam bývá problém. Dalším důležitým aspektem je česká flexibilita. Indonéský náčelník generálního štábu mi na jednom veletrhu vyprávěl, co na českých firmách oceňuje nejvíc – dokážou udělat řešení na míru, jsou flexibilní a berou své partnery vážně. Právě v Indonésii máme historické vazby, třeba skupina Czechoslovak Group tam má svého zástupce a hodně na tamní trh exportuje.

Rébus zvaný finance

Velkým tématem je dlouhodobě financování obranného průmyslu – ať už v Česku, nebo celé Evropě. Máte pocit, že se přístup finančních institucí v poslední době přece jenom mění k lepšímu?

Víme o bankách, které v minulých letech odmítaly obranný průmysl financovat a teď ho financují. Jsou tu ale pořád také banky, podle nichž je

obrný průmysl sektor, který financování hoden není. Dokud budou podobné postoje ve finančním sektoru přetrvávat, budeme se dál potýkat s úplně bezdůvodnou diskriminací významného průmyslového odvětví. Věřím, že se to změnit musí a návrhy řešení jsme předkládali jako jeden z našich dalších podkladů pro premiéra na jednání Evropské rady.

Hodně záleží na tom, jaký trend nastává Evropská investiční banka (EIB). Vidíme určitý pokrok, ale EIB pořád nefinancuje čistě obranné technologie, pouze duální, které míří i do civilního průmyslu. Předpokládám, že to odpovídá i vašim zkušenostem?

Ano. EIB se pořád drží zákazu investic pro projekty zbraňových systémů, výbušnin a technologií, které mohou využívat pouze ozbrojené složky – tedy pro většinu vojenských technologií. Je to absolutní nesmysl. Zástupci Evropské investiční banky, kteří byli v únoru v Praze, nám řekli, že se musí chovat určitým způsobem na kapitálových trzích. Investice do čistě vojenských technologií by jim mohly narušit jejich AAA rating.

Evropa by tedy především měla změnit přístup k ESG kritériím, která se zaměřují na odpovědnost v environmentální, sociální oblasti a správě korporací...

Přesně tak. Je to komplexní problém a je to evropský problém. Když ho popíšete Američanům, vyvalí na vás oči.

Stává se pořád, že české banky třeba nezřídí účet firmě z obranného průmyslu?

U některých bank bohužel ano. Když se zabýváte obchodem s vojenským materiálem, řeknou vám, že to nedělají.

Zaujala mě vaše historka, jak vám jeden kolega kdysi v sídle Severoatlantické aliance sděloval, co znamená zkratka NATO. Jak to přesně říkal?

No Action, Talks Only – tedy organizace, ve které se pouze mluví bez jakékoliv akce. Byla to samozřejmě nadsázka. Říkal mi to německý kolega ve skupině průmyslníků z členských

států NIAG – NATO Industrial Advisory Group. Ale jsem přesvědčena, že se to změnilo. Když jsem se zúčastnila jednání NIAG letos v únoru, viděla jsem, jak se celá agenda proměnila a jak se věci rozhýbávají. I v rámci NATO se mnohem více začíná jednat s obranným průmyslem. Když jsem mluvila o nedostatečné vazbě mezi armádními uživateli a průmyslem nebo dlouholehlém dluhu ve vědě a výzkumu, netýkalo se to zdaleka pouze Česka. Nyní se vše mění, i NATO začalo mapovat výrobní kapacity a detailněji zjišťovat, jaké všechny firmy obranného průmyslu působí v členských zemích. Agentury, které nakupují vojenskou techniku a IT systémy v rámci NATO, dávají dohromady akční plán na změnu akvizičního procesu.

Nemáte obavu, že by tento pozitivní proces mohl být ještě zbrzděn? Ze Spojených států slyšíme, že NATO už pro ně neznamená velkou prioritu. Dokonce se objevily dohady o vystoupení USA z aliance.

Severoatlantická aliance pořád je a bude hlavní platformou pro vyjednávání o obraně. V Evropě zatím neexistuje žádná další podobná organizace, kde by se mohl koordinovat postup armád – ať už s Američany nebo bez nich. Na půdě NATO se v utajovaných režimech probírají armádní strategie, dávají se tam dohromady capability targets, alianční závazky, které směřují k jasně definovaným schopnostem armád. To se nikde jinde dít nemůže.

NATO je tedy nenahraditelné?

V současné době ano. Evropská unie nemá, a ani ze své legislativní podstaty nemůže mít žádné takové těleso. NATO je primárně vojenský pakt, EU ekonomická organizace.

JAN ŽIŽKA <<



<<
Další část
rozhovoru
s Kristýnou
Helm na webu
Export.cz

Hledáme příležitosti tam,

Česká exportní banka (ČEB) hledá příležitosti na trhu v sektorech, které pro komerční financování přestávají být atraktivní. Sázka na obranný a bezpečnostní průmysl nám vyšla, teď máme v hledáčku například chemický průmysl, dlouhodobě pak také energetiku, říká Miroslav Stříbrný, ředitel úseku obchodu a exportního financování ČEB.

■ **Česká exportní banka vznikla před třiceti lety a dlouho se zaměřovala na svůj tradiční produkt, vývozní úvěry – ať už výrobní nebo odběratelské. V poslední době se její portfolio ale dost změnilo. Jak moc jde ještě o vývozní banku?**

Česko bylo a je exportní zemí, a pokud se na tomto něco výrazně nezmění, budeme naše exportéry a investory podporovat. To zůstává. Nicméně portfolio našich produktů se změnilo. Zatímco dříve jsme primárně půjčovali odběratelům našich výrobců, aby jim mohli za zboží zaplatit, dnes jsou takové úvěry marginální a spočítal byste je na prstech jedné ruky. V nabídce nových produktů nám hodně pomohla změna legislativy. Zásadní pro nás byla novela zákona z konce roku 2022, která nám umožnila financovat i vývozně orientované firmy, tedy ty, které dosahují alespoň čtvrtiny svých tržeb díky exportu. Sladili jsme tím krok se zahraničními exportními bankami a je to i v souladu se strategií státu, která si všímá, že se exportéři přesouvají za svými zákazníky do zahraničí, staví tam výrobní závody a sklady, provádějí tam akvizice. A je logické, že my musíme jít s nimi.

Pomáhá nám v tom i letošní novela exportního zákona, díky níž můžeme nově financovat i skupinu firem, z nichž je exportérem alespoň jedna z nich, což je případ koncernů. A druhá novinka by mohla výrazně pomoci třeba subdodavatelům velkých investičních celků. Můžeme podpořit také firmy, které samy nejsou exportéry, ale dodávají zahraničním společnostem, jež realizují zakázku v Česku. Jinými slovy produkt českého výrobce tak ani nemusí opustit naše území.

■ **V názvu máte i slovo česká. Kromě toho, že odkazuje na stát jako na akcionáře banky: řekl byste, že v exportním bankovníctví nabízíte pořád něco českého, národního? Nebo jde o globální produkty?**

My se stejně jako podobné banky v zemích EU i jinde ve světě řídíme pravidly OECD, a tak s nějakým ryze národním bankovním produktem ani přijít nemůžeme. Oproti komerčním bankám nicméně máme tu výhodu, že nemusíme konzultovat strategii se zahraniční centrálou a limity máme takové, jaké nám dovolí náš vlastní kapitál. Při své činnosti naplňujeme exportní strategii státu.

■ **ČEB je jeden z mála finančních ústavů, který vždy podporoval zbrojaře. Na rozdíl třeba od některých komerčních bank, které z různých důvodů takové obchody nedělaly. Jak moc se sázka na zbrojaře vyplatila?**

Dnes se objem nových obchodů se zbrojařským sektorem pohybuje kolem 40 procent, ale když v roce 2022 vypukla válka na Ukrajině, vyšplhal se až na 80 procent, což se pozitivně odrazilo i na našich hospodářských výsledcích v letech 2023 i 2024. Zbrojaři, kteří obecně dosahují vysokých marží, potřebovali vyrábět a investovat do rozšiřování produkce hned a rychle úvěrovat

a my jim to umožnili. S naší podporou tak čeští zbrojaři mohli rychle a účinně dodávat Ukrajině. Mimochodem se tady naplno osvědčil model, kdy můžeme díky změně legislativy financovat i firmy bez vývozního kontraktu, tedy financovat exportéra například na sklad. Přímé financování na Ukrajinu od nás nebylo a stále není možné, neboť je to doposud země ve válečném konfliktu.

Mohlo by se zdát, že šlo z naší strany o riskantní podnik, ale schvalování těchto úvěrů pro zbrojní průmysl probíhalo zcela standardně a podle pravidel. Jde o obchody, které pro nás musí být důvěryhodné a smysluplné z hlediska návratnosti. ČEB není dotační agentura, rozhodně nechceme ani nemůžeme financovat každý projekt. Ve zbrojařské branži se řídíme Licenční správou ministerstva průmyslu a obchodu, sledujeme, kam se zbraně a munice vyváží, dbáme na to, aby vojenské výrobky nebyly zneužívány. Ale jinak se nebráníme financovat jakoukoliv armádní komoditu, ať jsou to tanky nebo dělostřelecké granáty. A samozřejmě jsme hrdí na to, že tím podporujeme české výrobce. Přestože jsou i naši zbrojaři globálními hráči, tak jádro podnikání zůstává v Česku, což bude přínosem pro naši ekonomiku i v době míru.

■ **Zbrojařský export přesto zůstává v mnoha ohledech problematický: pro banku i třeba z hlediska posouzení rizika obchodu. Vzhledem k tomu, že ČEB naskočila do financování zbrojního byznysu jako jedna z prvních – máte své know-how, jak se v tomhle dynamicky se měnícím sektoru orientovat?**

My jsme od počátku byli se zbrojaři na jedné lodi. Stali jsme se členy Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu, jsme aktivní v obranné sekci Hospodářské komory, jezdíme na oborové výstavy a veletrhy, úzce spolupracujeme s Agenturou pro mezivládní obrannou spolupráci, jsme v úzkém kontaktu s ministerstvem obrany, abychom měli přehled, jaké segmenty jsou strategické. Protože není možné soustředit se jen na válečnou Ukrajinu, odbytiště je třeba hledat i pro dobu mírovou. To samozřejmě vědí čeští výrobci sami nejlépe, ale právě tím, že mnoho věcí děláme společně, máme vcelku přehled o teritoriích nebo produktech, kam by se český zbrojařský průmysl mohl do budoucna orientovat.

■ **Je zbrojařský sektor tím nejsložitějším průmyslovým odvětvím, které financujete?**

Neřekl bych. Při financování jde o složitost projektu, či dodávky. Banka tradičně financovala dodávky složitých technologických celků. Do světa se vyvážely i celé výrobní závody zahrnující všechny etapy od přípravných prací, přes výstavbu až po zprovoznění. Podobné projekty financujeme i dnes, i když už ne v takovém rozsahu. Zároveň platí, že čím větší celky, tím větší komplexnost spojená i s technologickým rizikem. Oproti tomu ve zbrojařském sektoru financujeme většinou zásoby nebo dodávky hotových výrobků.

kde jiní mají své limity

■ Jsou nějaké sektory, které by ČEB vůbec nepodpořila?

Stejně jako ostatní banky nefinancujeme například hazard. Naším posláním je podporovat české exportéry a investory a nabízet řešení téměř napříč sektory. Záleží pak na tom, jak aktivní jsou v daných sektorech komerční banky, kterým nechceme konkurovat. Strategii máme jasnou, ale v souvislosti s nepředvídatelnými kroky administrativy amerického prezidenta Trumpa a hrozící obchodní válkou s Čínou se může vše měnit. Až doposud jsme s našimi exportéry hledali nové trhy mimo Evropu. Vývoj ve světě ale ukazuje, že se hlavním exportním trhem může stát právě náš kontinent. Co se segmentů týče, zbrojařský průmysl zůstává naší stálicí, chceme se ale více zaměřit třeba na energetiku nebo



chemický průmysl. Myslíme si totiž, že na zavádění pravidel ESG potřebuje řada českých podniků delší čas a vůči komerčnímu financování tak mohou být v lehkém hendikepu.

■ Chápu to tak, že chcete naskočit do oblastí, kterým se komerční banky spíše vyhýbají?

Ano, to přesně chceme. Dříve by se to dalo označit za mezery na trhu. Ty už dneska fakticky neexistují, pořád se ale otevírají okna tržních příležitostí. My musíme vycházet z toho, že nesuplujeme nabídku komerčních bank, ale doplňujeme ji, vytváříme vlastní. Prostor pro nás vzniká tam, kde komerční banky váhají vstupovat se svými produkty do daného sektoru. Nejde ovšem o konkurenci, nepřetahujeme klienty, nepožadujeme po nich, aby u nás vedli platební styk, neboť vstupujeme pouze do jednotlivých transakcí. Často jsme také součástí bankovních klubů, které se v rámci konsorcií podílejí na financování. Musím říct, že se náš vztah s komerčním bankovníctvím zlepšuje. Stává se, že bankéři sami volají, zda v nějakém plánu či sektoru vidíme příležitosti a jestli je to pro nás atraktivní.

■ A je pro ČEB atraktivní třeba jaderná energetika?

Kopírujeme strategii státu. A ten se od jádra nikdy nevzdálil. Po světě se jaderné elektrárny staví a myslím, že pokud korejští

partneři dodrží své závazky při výstavbě nových bloků jaderné elektrárny v Dukovanech, otevírají se příležitosti pro české subdodavatele. Ti na základě lokálních referencí mohou následně uspět i na zahraničních trzích.

■ Velké příležitosti se otevírají i na Ukrajině, kam ale kvůli válce žádné exportní financování neprobíhá. Připravujete se nějak na dobu, kdy na Ukrajině zavládne mír?

Se založenými rukama samozřejmě nečekáme. Přímé financování však neposkytujeme. Státní pojišťovna EGAP má svůj speciální Fond Ukrajina, kterého mohou využívat čeští exportéři pro krátkodobější a menší transakce. Jsme také v kontaktu s firmami, které na Ukrajinu chtějí vstoupit kapitálově, ať už v rámci akvizice podniku s obdobným výrobním programem, nebo v podobě joint-venture. Za nás je český vlastník garancí prosperity, neboť si sám nejlépe ohlíká, aby jeho investice nebyla zmařena. Ostatní projekty v podobě klasických kontraktů, v nichž by ukrajinská strana figurovala jako přímý dlužník, zatím neřešíme.

■ Na stěně vám visí mapa světa. Kolik vlaječek by v ní bylo zapíchnáno, kdybyste si místa, kde ČEB v minulosti nějaký obchod podpořila, už dávno nevyznačovali digitálně?

V naší komunikaci pravidelně uvádíme číslo 94. Myslím ale, že už se to přehouplo přes stovku.

■ Nakolik vám mohou ve světě pomoci ekonomičtí diplomaté?

Osobně jsem fanoušek české ekonomické a vědecké diplomacie – myslím tím nejen lidí, co pracují na zastupitelských úřadech, ale i těch v regionech, včetně kolegů na pobočkách CzechTrade. Ve světě potkávám diplomaty, kteří jsou opravdu ochotní pro české firmy něco udělat a jsou schopni zapojit se do týmové práce. Když vystupujeme jako jeden tým, má to často významný dopad v úspěšnosti české nabídky. Ekonomická diplomacie obecně pomáhá v mnoha regionech jako třeba v asijských zemích či v Latinské Americe nebo Africe, která je však z pohledu možného financování velmi obtížný kontinent. Nejen z důvodu menší finanční síly, ale dlouhodobé politické nepředvídatelnosti některých zemí.

■ Český export byl tradičně stejně jako ČEB orientován na průmysl. Čím dál častěji se ale vyvážejí nehmotné nápady, software nebo digitální technologie. Daří se vám ten trend sledovat?

Měření našich úspěchů podle hmoty a objemu, který jsme pomohli vyvézt, už dnes nedává smysl. I my se snažíme počítat v jedničkách a nulách, sledujeme trendy. Profinancovali jsme akvizici softwarové firmy v Bulharsku, pomáháme financovat českou firmu, která je lídrem v digitálních technologiích pro kamionovou dopravu. Jestliže se letos chystáme uzavřít nové obchody v celkovém objemu více jak osmi miliard korun, pak již dnes můžeme predikovat, že téměř třicet procent směřuje do sektoru IT a nových technologií. Česká exportní banka je všude tam, kde jsou čeští vývozci. A pokud jsou naši exportéři schopní vyvážet i digitální produkty a služby, tak my u toho nechceme chybět. ■

SINGAPUR SLAVÍ 60 LET – SILNĚJŠÍ, SEBEVĚDOMĚJŠÍ A BOHATŠÍ, NEŽ KDY DŘÍV



Stát, který nikdo nechtěl, bez přírodního bohatství, bez zdrojů pitné vody, „malá červená tečka na mapě Asie“ obklopená nepřáteli, slaví 60 let existence. A to ve velkém stylu: s nejvyšším hrubým domácím produktem na hlavu dle parity kupní síly na světě, s osmou nejvyšší dobou dožití a na deváté příčce v žebříčku Human Development Index.

Přítom i přes letošní volební rok spojený s generační obměnou vlády a přes starosti se světovou geopolitickou situací Singapur rozhodně neusíná na vavřínech a připravuje se na dalších 60 let.

Inovuj, inovujes, inovujeme

Singapur by nebyl tam, kde je, bez důrazu na neustálé inovace. Povedla se už sázka na výrobu elektroniky v 60. letech, a zatím vychází i ta na výzkum umělé inteligence před pár lety (více v článku níže). Vláda investuje nemalé prostředky

do výzkumu, vývoje technologií i rozvoje lidí, kteří je vyvíjejí a ovládají – momentálně to je takřka 2 % HDP (tedy v přepočtu asi 90 miliard Kč ročně).

Tyto investice se vyplácí - Agentura Bloomberg nedávno označila Singapur za nejinnovativnější zemi na světě a inovační ekosystém Startup Genome zase za nejatraktivnější v Asii a Tichomoří pro technologické startupy. Země je i na špičce v technologické připravenosti podle Světového ekonomického fóra. I proto se zde mnoho nadnárodních korporací usazuje, investuje do vývoje a zároveň své produkty prodává do celého regionu,

čímž se dále posiluje celý ekosystém. Toho využívá například česká společnost Y Soft vyvíjející tisková řešení, která spolupracuje jak s výrobcí tiskáren, tak i IT odděleními velkých korporátů, nebo Idea StatiCa se svým konstrukčním softwarem, který odsud prodává do celého regionu.

Tato typická situace mnoha evropských firem byla koneckonců pádným argumentem pro rychlé vyjednání Dohody EU a Singapuru o digitálním partnerství, která má za cíl zjednodušit vzájemnou výměnu digitálních služeb a zjednodušení obchodu. Příští rok dohoda vejde v platnost.

SINGAPUR MŮŽE BÝT KLÍČEM K EXPANZI V OBORU AI

Singapur se díky své metodické a strategické práci umístil na třetím místě na světě v investicích, inovacích a implementaci umělé inteligence v indexu Global AI společnosti Tortoise, a to hned za Spojenými státy a Čínou. Co vám může nabídnout?

Síla institucí

Singapurská národní strategie AI 2.0 (NAIS 2.0) předznamenává významné investice v přepočtu ve výši 18 miliard Kč během pěti let na zajištění pokročilých technologií a podporu center excellence AI. Byla například výrazně navýšena vysoce výkonná výpočetní kapacita (HPC) v Národním superpočítačovém centru (NSCC), jež poskytuje přístup k výpočetním zdrojům „petascale“ umožňujícím rozsáhlou analýzu

dat a hladší trénink komplexních modelů AI.

Při všeobecném nedostatku lidských zdrojů vypracoval Singapur komplexní strategii pro budování AI schopností a lákání expertů ze zahraničí. Studijní stipendia SkillsFuture poskytují občanům 5000 singapurských dolarů pro profesní rozvoj AI dovedností. A v rámci asociace AI Singapore také existuje program profesionálních stáží pro odborníky se silným AI zaměřením,

kteří získávají až 2000 SGD měsíčně pro práci na projektech pro reálné subjekty.



» Průkopnická OpenAI v čele se Samem Altmanem otevřela singapurskou pobočku na konci minulého roku. FOTO: SHUTTERSTOCK




FOTO: PETR MANOUŠEK

Bezpečnost v nebezpečné době

Inovacemi je protknutá i obrana země – investice do té nejmodernější techniky přesahují 3 % HDP (letošní výhled 420 miliard Kč), přičemž se nedrží jednoho výrobce. Jako jeden z mála států získal Singapur přístup do vývojového programu F-35, staví a vyvíjí francouzské fregaty Formidable nebo vyrábí vlastní

pušky na základě původního amerického konceptu M-16. Do palety zbraní mimochodem přispívá i český Colt CZ, jehož útočný lehký kulomet se stal hlavní zbraní singapurské armády této kategorie.

Vláda si ale čím dál víc uvědomuje, že fyzická bezpečnost je závislá i na té v kyberprostoru. V zemi je vyspělá inter-

netová infrastruktura: pokrytí 5G dosahuje více než 95 % populace a rychlost pevného internetu je druhá nejvyšší na světě. Podle společnosti Kaspersky ale Singapur čelí přes 17 milionům útoků ročně, což si vyžaduje čím dál propracovanější bezpečnostní systémy. I proto dle vládní agentury IMDA má mít singapurský kyberbezpečnostní trh do roku 2030 hodnotu 40 miliard Kč. 

Síla kapitálu

Místní kapitálový trh nabízí pestrou škálu zdrojů včetně firem rizikového kapitálu, andělských i institucionálních investorů. Podle zprávy vládní instituce Enterprise Singapore a výzkumné firmy Pitchbook získaly firmy se sídlem v zemi za devět měsíců končících zářím 2024 celkem 100 miliard Kč v rámci 369 transakcí. Tím se v hodnotě transakcí Singapur zařadil za Peking, Londýn, New York a Silicon Valley! Významný podíl též získal na rizikovém kapitálu mezi zeměmi ASEAN: 58 % celkového objemu transakcí a 68 % jejich hodnoty. Pozoruhodný nárůst zaznamenala zejména právě oblast umělé inteligence, kde se objem finančních prostředků zvýšil o 77 % na 12 miliard Kč v roce 2023 v rámci 24 transakcí. Podle zprávy se investice v rané fázi pohybují v rozmezí v přepočtu od 1 do 40 milionů Kč, zatímco spo-

lečnosti v růstové fázi mohou očekávat financování v přepočtu v rozmezí od 100 milionů do 1 miliardy Kč.


Síla místních i mezinárodních firem

Kvalitního zázemí státu a dostupnosti finančních prostředků využilo mnoho singapurských i nadnárodních společností, které tak dále dotvářejí a stimulují celý ekosystém.

Jednou z výrazných místních firem zabývajících se umělou inteligencí je společnost Grab, která se z alternativní taxislužby vyvinula v superaplikaci zahrnující umělou inteligenci napříč celou platformou. Její místní AI Lab se zaměřuje na vývoj řešení pro trhy jihovýchodní Asie, včetně zpracování přirozeného jazyka pro místní lokaliza-

ce a systémů detekce podvodů založených na AI.

Mezi významné nadnárodní společnosti, které v Singapuru zřídily regionální ústředí nebo významná vývojová centra, také patří technologičtí giganti, jako jsou Microsoft, Google, Nvidia, IBM a Amazon Web Services. Tyto společnosti aktivně přispívají k rozvoji místní umělé inteligence prostřednictvím různých iniciativ: Google provozuje program AI Trailblazers, Nvidia zase zřídila Centrum pro umělou inteligenci se Singapurským technologickým institutem a s dalšími partnery rozjel AI akcelérátor. Nejčerstvější přírůstek je pak průkopnická OpenAI, která oznámila otevření singapurské pobočky koncem roku 2024, což dále upevňuje status země jako přední destinace pro špičkové společnosti v oblasti umělé inteligence.

(pm) 

Finance hrají prim

Jak se říká, nic není zdarma. Singapur ale finance na rozvoj shánět nemusí: jen jeho dva suverénní investiční fondy disponují aktivy v odhadované hodnotě v přepočtu přes 17 bilionů Kč, rozpočet je tradičně vyrovnaný nebo přebytkový. Banky též oplývají financemi – poměr vkladů k HDP země je na úrovni 140 % nebývale vysoký a půjčky dosahují hodnoty jen 68 % vkladů.

Singapur chce ale nadále posilovat pozici finančního centra regionu, a tak centrální banka MAS nedávno oznámila



» **Populace Singapuru stárne a země významně investuje do zdravotní péče. Na snímku luxusní zdravotnické a pečovatelské zařízení Allium Care Suites. FOTO: SHUTTERSTOCK**



» **Singapur chce nadále posilovat pozici finančního centra regionu. FOTO: SHUTTERSTOCK**

společnosti, které se usadí v Singapuru nebo vstoupí na místní burzu, získat 50% slevu na své daňové povinnosti. Finanční vyspělosti trhu už využívají i české investiční společnosti, například Arete Group či ZDR Investments, přičemž každá z nich dokonce v Singapuru založila fond typu VCC feeder fund.

Přehánky na obzoru?

Se Singapurem stárne i jeho populace. Naděje na dožití je nyní 84 let, porodnost klesá (1,14 dětí na matku), a tak

lůžek o 4000 do roku 2040, na což se připravuje především český Linet, jehož výrobky najdete ve většině místních nemocnic.

Další obavou je čím dál horší geopolitické prostředí. Nejnovější důkaz přineslo rozhodnutí americké administrativy ohledně uvalení cel na singapurský dovoz zboží do USA ve výši 10 %, problémem jsou ale i cla na Čínu, která je též významným singapurským odbytištěm. Singapur se tedy obává „Sofiiny volby“. Na jedné straně je ve hře zhoršení vztahů se Spojenými státy, na něž nejen sází svou bezpečnost, ale s nimiž i participuje na vývoji nejpokročilejších technologií a kam plynou singapurské investice ve velkém; na té druhé je odklon od Číny a obchodu, který proplouvá skrze Singapur.

SINGAPURSKÁ EKONOMIKA

Meziroční srovnání

Vývoj HDP (2024)	+ 4,4%
Vývoj spotřebitelských cen (březen 2025)	+ 0,9%

Další údaje

Míra nezaměstnanosti (4. čtvrtletí 2024)	1,9%
Bilance běžného účtu platební bilance vůči HDP (2024)	+ 17,5%
Saldo veřejných rozpočtů vůči HDP (2024)	+ 0,3%
Úrokové míry (10leté vládní obligace)	+ 2,5%

Zdroj: The Economist, Economist Intelligence Unit, Haver Analytics

iniciativu na podporu akciového trhu, konkrétně daňové slevy 20 % pro nové primární kotace a 10 % pro ty sekundární. Zároveň je v plánu zjednodušení procesu samotné kotace, zejména zkrácení doby přezkumu a zpracování (cílová doba je 6-8 týdnů) a zmírnění požadavků na zveřejňování informací. MAS též zmínila program EQDP v hodnotě cca 90 miliard Kč na nákup akcií na místní burze. V rámci programu slev na dani z příjmu právnických osob mohou

se předpokládá, že do roku 2030 bude až pětina Singapurců v seniorském věku. Země proto investuje významné prostředky do zdravotní péče, které už dosahují asi 4,5 % HDP s každoročním až 10% přírůstkem. Momentální plán počítá s výstavbou sedmi nových domovů pro seniory, rozsáhlým rozšiřováním nemocnic a poliklinik i stavbou nových, s dokončením do roku 2036. Celkem strategie Ministerstva zdravotnictví předpokládá zvýšení počtu

Externí řešení

Co si tedy Singapur předsevzal do další šedesátky? Ostrovní stát se jal aktivně rozvíjet svá partnerství, a to ve všech oblastech a se všemi kontinenty. Aktivně se snaží zachycovat nové trendy, pracovat na tom, aby byl neustále atraktivní, a investovat prostředky tam, kde se vyplácí. A k tomu mu mohou dopomoci jak české firmy se svými kvalitními řešeními, jež snesou světovou konkurenci, tak i vědecké a výzkumné kapacity, které jsou čím dál častěji nositeli zajímavých inovací i mezinárodních partnerství.

PETR MANOUŠEK,
ekonomický diplomat,
Velvyslanectví ČR v Singapuru

ROUCHO PRAŽSKÉHO JEZULÁTKA JE SYMBOLEM PARTNERSTVÍ S BUDDHISTICKÝM THAJSKEM

➤ O tom, že dříve obvyklý postup „vyrobit, prodat, vyvézt“ už dávno nestačí, není pochyb. Překvapit však může, jakých konkrétních podob nabývá dnešní mezinárodní spolupráce třeba v jihovýchodní Asii. Startupy, akademická spolupráce, inovace, herní průmysl? Ano, to vše může spojit Česko s Thajskem. Partnerství obou zemí symbolizuje i obleček pro Pražské Jezulátko, který vznikl právě v buddhistickém Thajsku.

Postcovidové oživení probíhalo v zemích jihovýchodní Asie různým tempem. Ne vždy se podařilo dostat dříve tradiční a nosné obory do původní kondice. Thajsko se však neváhalo pustit do nových oborů a inovací. Země má také velký zájem na prohlubování existujících partnerství, o čemž svědčí například podaná přihláška do Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) nebo probíhající vyjednávání dohody o volném obchodu s Evropskou unií. Pokrok je však i v bilaterální česko-thajské spolupráci.

Cesta ke společnému výzkumu i investicím

V posledních měsících Češi a Thajci dojednali dvě memoranda o porozumění, která nevypadají na první pohled převratně, ve skutečnosti ale představují vyvrcholení několik let trvajícího úsilí a významný posun k intenzivnější spolupráci. První memorandum bylo uzavřeno mezi Českou rektorskou konferencí a Radou univerzitních prezidentů Thajska loni v listopadu. Rozšiřuje možnosti mobility studentů i vyučujících, realizaci výměnných programů nebo podporuje projekty společného výzkumu či inovací. Druhé z memorand pak bylo podepsáno letos v březnu mezi CzechInvestem a thajskou Národní inovační agenturou. Jeho smyslem je podpora startupů z obou zemí, sdílení investičních informací, společné investiční iniciativy a vytváření prostředí pro inovativní firmy.

Jako příklad novinky v univerzitní spolupráci lze v této souvislosti zmínit nový společný magisterský program v angličtině zaměřený na zemědělský rozvoj,

Thajsko překvapuje na jazyku, přináší i velmi neotřelé „chutě“ v oblasti inovací, digitální ekonomiky a nových technologií.



➤ **Buddhistický chrám Wat Arun v Bangkoku. FOTO: ISTOCK**

kteří pro akademický rok 2025/26 spouští Česká zemědělská univerzita a thajská Prince of Songkla University.

Jak chutná Techsauce?

Thajsko je vyhlášené svou gastronomií. Pro cizince představuje kombinaci neobvyklých a exotických chutí. Ochutnat zdejší jídla znamená vyrazit do oblastí nových zážitků a zkušeností. A tak jak

Jednou z největších a nejvýznamnějších technologických konferencí v jihovýchodní Asii, která přitahuje účastníky z více než 50 zemí a propojuje regionální startupový ekosystém s globálními hráči, je Techsauce Global Summit v Bangkoku. Na tom loňském zanechaly výrazné stopy také české inovativní firmy. Prestižní ceny získaly společnosti Big Terra, jež se zaměřuje na datové služby pro zemědělství, a Ecoten Urban Comfort, která se zabývá simulací ➤

městského mikroklimatu. Na organizaci české účasti se v rámci projektu ekonomické diplomacie PROPED společně podílela Velvyslanectví ČR v Bangkoku a Velvyslanectví Thajského království v Praze, agentura CzechInvest a Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

Další významnou akcí, jejímž cílem je rozvíjet thajský startupový ekosystém, je Startup x Innovation Thailand Expo. Spojuje výstavu, přednášky, workshopy nebo matchmaking a vytváří tak příležitosti pro obchodní spolupráci a investice. Aktuálně probíhají jednání o účasti českých firem na letošním ročníku.

Aktivní Akademie věd

České instituce se však zapojují i do aktivit v širším formátu. Příkladem může být Akademie věd ČR, která již od roku 2019 aktivně působí v rámci výzkumného a inovačního partnerství mezi jihovýchodní Asii a Evropou. Tento program podporuje vědecké projekty podle principu 2+1 – dvě instituce z jednoho regionu a jedna z druhého. Dva projekty na období 2024-2027 se realizují i s českou účastí.

Botanický ústav AV ČR spolupracuje na projektu cirkulární ekonomiky s Thajci a Švýcary, Fyzikální ústav AV ČR na projektu čistých, přístupných a bezpečných energetických zdrojů s Thajci a Turky. Úspěšná spolupráce tedy může probíhat i na osách Praha-Neuchâtel-Bangkok nebo Praha-Istanbul-Rayong.

Jezulátko v rouše zlatého deště a lípy

Loňský rok se nesl ve znamení 50. výročí česko-thajských diplomatických styků. Že je na co navazovat, ilustruje projekt, který vznikl při této příležitosti a také dal titulky tomuto článku.

Nápad vznikl na univerzitě RMUTT (Rajamangala University of Technology Thanyaburi), která již řadu let spolupracuje s Technickou univerzitou v Liberci (TUL). Odborná asistentka ústavu textilního inženýrství RMUTT Piyanuj Jingjit iniciovala a posléze vedla projekt, díky němuž vznikl obleček pro Pražské Jezulátko. Podílela se na něm kromě uve-

dených univerzit i řada dalších institucí a komerčních firem (například thajské Pasaya a Gemma Knit).

Roucho Pražského Jezulátka symbolizuje partnerství obou zemí a tradiční prvky designu oživuje pomocí moderních technologií. Českou symboliku zastupují lípové listy, thajskou květ zlatého deště, který představuje prosperitu, radost a odolnost. Celé dílo vzniklo na digitálním žakárovém tkalcovském stavu. Rektor TUL Miroslav Brzezina velmi ocenil právě citlivé skloubení české a thajské symboliky. „Jsem rád, že se naše univerzita mohla na projektu podílet. Vážím si také pokory, s jakou thajští kolegové spjatí s buddhistickou vírou přistoupili k českému katolickému symbolu,“ řekl rektor. Roucho bylo předáno v Praze na konci loňského října a samotná soška v něm byla oblečena od konce letošního ledna do počátku března.



» Roucho Pražského Jezulátka propojuje českou a thajskou symboliku. FOTO: KLÁŠTER PRAŽSKÉHO JEZULÁTKA

THAJSKÁ EKONOMIKA

Meziroční srovnání

Vývoj HDP (2024)	+2,5%
Vývoj spotřebitelských cen (březen 2025)	+0,8%

Další údaje

Míra nezaměstnanosti (březen 2024)	0,9%
Bilance běžného účtu platební bilance vůči HDP (2024)	+2,1%
Saldo veřejných rozpočtů vůči HDP (2024)	-5,7%
Úrokové míry (10leté vládní obligace)	+2,1%

Zdroj: The Economist, Economist Intelligence Unit, Haver Analytics

Spolupráce univerzit dále pokračuje. U příležitosti předání roucha se na textilní fakultě TUL konal seminář, kde obě univerzity představily své výzkumy na poli ekologie, uvolňování mikroplastů v oděvech, udržitelnosti a recyklace textilu. Zájem je také o spolupráci s ekonomickou fakultou či fakultou mechatroniky, informatiky a mezioborových studií TUL.

Herní průmysl

Aktivita RMUTT se však neomezují jen na textilní inženýrství. V současné době probíhá diskuse o možné spolupráci mezi Velvyslanectvím ČR v Bangkoku a RMUTT, která by se zaměřila na herní průmysl a představení české interaktivní výstavy Infinite Universes v Thajsku.

Jde o projekt Českých center zasvěcený českým hrám a jejich světovému úspěchu.

Prioritou thajské vlády je vytvořit komplexní právní rámec pro herní průmysl, který by jej reguloval a zároveň podporoval jeho růst s cílem učinit ze země regionální herní centrum. Důležitým aspektem je také ochrana společnosti, zejména mladých lidí, před negativními dopady her. Thajské univerzity proto postupně rozšiřují nabídky studijních oborů propojujících IT technologie a programování s tvorbou uměleckou, včetně audiovizuálního obsahu, designu, grafiky nebo hudby. Prezentace úspěchů českých herních studií a nabídky spolupráce s českými školami jsou proto pro místní školy i studenty atraktivní. V Thajsku ostatně dlouhodo-

bě působí české herní studio Bohemia Interactive, které má již bezmála stočlenný vývojový tým ve městě Pattaya.

Obranný průmysl

Technologie pro obranné a bezpečnostní složky tvoří trvalou a tradiční součást česko-thajské spolupráce. Loni bylo v Bangkoku podepsáno nové česko-thajské Memorandum o porozumění o vojenské a vojensko-technické spolupráci, které navazuje na dřívější dokumenty a rozšiřuje možnosti spolupráce, jež stojí na vztazích vláda-vláda (G2G).

Thajsko zvažuje pořízení víceúčelových vozidel Tatra. Za tímto účelem probíhají od loňska dlouhodobé zkoušky v thajském institutu DTI (Defence and Technology Institute). Jiným příkladem úspěšné spolupráce je výcvik thajských vojenských pilotů v Taktickém simulačním centru LOM Praha v Pardubicích. Aktuálním projektem je pak nákup letounů L-410 NG pro potřeby thajského zemědělství. V současnosti probíhá v Kunovicích zaškolování pilotů, techniků a připravuje se přelet letadel do Thajska.

Česko se pravidelně účastní významného oborového veletrhu Defense &

Security, který se koná v Bangkoku každé dva roky. Velvyslanectví ČR v Bangkoku ve spolupráci s Ministerstvem obrany a Ministerstvem průmyslu a obchodu připravuje i na letošní veletrh (10.-13. listopad 2025) společný stánek, na kterém se budou moci představit české firmy usilující o nové projekty v regionu. Perspektivu mají i společné obranně-vědecké projekty například v oblasti bezpilotních systémů nebo kyberbezpečnosti. A protože má veletrh větší regionální význam, je do příprav zapojeno i Velvyslanectví ČR v Phnompenhu s cílem oslovit s českou nabídkou i kambodžské instituce.

Zdravotnické technologie

Thajsko je známé jako destinace cestovního ruchu. Bylo by ale chybou si myslet, že jde pouze o ten dovolenkový. Významným zdrojem thajských příjmů je medicínský turismus. Vláda ho aktivně podporuje s cílem etablovat zemi jako regionální centrum zdravotní péče. Investuje do rozvoje zdravotnické infrastruktury, podporuje mezinárodní akreditace nemocnic a usnadňuje vizové postupy pro zahraniční pacienty a jejich doprovod. Thajsko navštěvují pacienti z jihovýchodní Asie, Blízkého východu, Afriky, ale i Austrálie a dalších částí světa.

S tím souvisí i fenomén budování špičkové sítě zdravotnických zařízení, jež se zaměřují převážně na lukrativní zahraniční klientelu. Příležitosti pro české podniky pak představují dodávky vybavení do těchto nemocnic. Etablovanou firmou na thajském trhu je český výrobce nemocničních lůžek Linet se svým místním partnerem TEQ. Je zde prostor také pro další české produkty, nejen z tradičních, ale i z nových odvětví, označovaných jako MedTech.

Poptávka po inovacích ve zdravotnictví a oboru wellness stoupá. Vzhledem k populační křivce a stárnutí obyvatel budou zároveň stále významnější technologie zvyšující dostupnost péče, zpřístupňující telemedicínu nebo zvyšující efektivitu pečovatelských služeb. To se projevilo například i na loňském technologickém summitu Techsauce 2024, kde měl MedTech svou vlastní sekci a thajská odborná veřejnost se zajímala o český spin-off Masarykovy univerzity zaměřený na elektronické zdravotnictví – firmu MilkyWay be well.

Další perspektivní obory

Kromě výše uvedených oblastí kytá Thajsko pro české subjekty značný potenciál i v dalších dynamicky se rozvíjejících sektorech. Patří sem například technologie pro ochranu životního prostředí a efektivní nakládání s odpady, moderní řešení pro automobilový průmysl, inovace v energetice a rozvoj digitální ekonomiky v širším měřítku. Thajsko tak nepředstavuje pouze destinaci pro odpočinek na proslulých plážích Krabi či Phuketu, ale stává se stále významnějším partnerem pro vědeckou, technologickou a obchodní spolupráci, jejíž konkrétní podoby můžeme sledovat v lokalitách jako Thanyaburi, Songkla, Kalasin či Pitsanulok. A aktivity v Pattayi nám připomínají i úspěchy českého herního průmyslu. Tato rozmanitá spolupráce tak neprobíhá pouze na ose Praha-Bangkok, ale nachází své paralely i v dalších regionálních propojeních, jako je Ostrava-Kalasin či Liberec-Thanyaburi.

VÁCLAV HEJTMÁNEK,
ekonomický diplomat,
Velvyslanectví ČR v Bangkoku



» Česká firma Big Terra mezi oceněnými na Techsauce Global Summit v Bangkoku.
FOTO: VELVYSLANECTVÍ ČR V BANGKOKU

TRADICE S PŘIDANOU HODNOTOU

» Češi pomáhají Kambodžanům najít cestu k modernímu a udržitelnému zemědělství, které by přitom vycházelo z tradičních hodnot.

Kambodža je po Indii druhým největším světovým pěstitelem kešu oříšků, loni se jich tu urodilo 830 tisíc tun. Více než devadesát procent produkce ale končí v sousedním Vietnamu, kde se ořechy vytrídí, zpracují, zabalí a putují pak do světa. Vysoká poptávka sice z kešu udělala exportní hit, pro kambodžské zemědělce ale příliš udržitel-

kešu v provincii Kampong Thom, kde se pěstuje šestina kambodžské produkce těchto oříšků, chce česká IT firma pomoci zmapovat celý hodnotový řetězec prodeje sušených plodin od odběru od drobných farmářů až po dodání produktů na trh. Kokopon, který se specializuje na fairtradové obchodování a provozuje svůj vlastní e-shop, se pak

Práce s daty i technikou

Zmapovat pěstování tradičních plodin a navrhnout, jak z farmaření dostat více užítku, si klade za cíl i tříletý projekt, který s podporou ČRA v provincii Battambang začala letos realizovat Česká zemědělská univerzita (ČZU). V regionu u hranic s Thajskem, který platí za jeden z nejurodnějších v Kambodži, chtějí čeští experti zavést moderní a udržitelné postupy pěstování opřené o digitalizaci. „Naším cílem není zdejší pěstitele rýže nebo kasavy poučovat, co dělají špatně. Chceme respektovat tradici, zároveň místním ale ukázat, že třeba práce s daty pomůže zvyšovat úrodu a vede k racionálnějšímu a nižším nákladům,“ vysvětluje David Herák, proděkan Technické fakulty ČZU, který má kambodžský projekt SmartAgri na starosti.



» Žáby jsou v Kambodži vyhledávanou pochoutkou. Počítá s nimi i vzdělávací projekt Člověk v tísni, který přibližuje akvakulturu studentům. FOTO: ČLOVĚK V TÍSNI



» Projekty Diakonie se zaměřují na větší zapojení žen do zemědělského podnikání. FOTO: LUTHERAN HOPE CAMBODIA

nosti a stability nepřináší. Výkupní ceny surové plodiny značně kolísají a veškerá přidaná hodnota navíc zůstává v cizině. Naštěstí existuje řada projektů, které se díky zahraničnímu know-how snaží v Kambodži podpořit nejen samotné pěstování kešu, ale i jejich další zpracování, jež přináší i dodatečné zisky.

Patří k nim i projekt podpořený Českou rozvojovou agenturou (ČRA), který v družstvu Chey Sambo pomáhá ve spolupráci s kambodžským start-upem Kokopon zavádět česká společnost Brainchain. V samém srdci plantáží

postará o odkup za spravedlivější ceny, než nabízejí velkoobchodatelé.

Celý projekt se přitom soustředí na dvě plodiny: kromě kešu se Češi zajímají také o mango. „Chceme spolupracovat s vybranými zpracovatelskými centry, soustředíme se na budování jejich konkurenceschopnosti a udržitelnosti. Centra zpracovávají místní plodiny lokálně, přidaná hodnota tak zůstává v regionu a přispívá nejen k zaměstnanosti, ale i ke zkvalitnění infrastruktury venkova,“ říká Vladimír Nodžák, který má v Brainchain projekt na starosti.

V první fázi by měly pomoci již existující mobilní aplikace z jiného českého projektu vzniknout digitální mapy pozemků a polí, do nichž by se pak zadávala data o kvalitě půdy, srážkách nebo výnosech. Ve druhém kroku se ČZU bude podílet na vypracování případových studií, které by ukázaly, jak na jednotlivých rostlinářských farmách zlepšit hodnotové řetězce a stabilizovat výnosy. Jak věří David Herák, uplatní se tu nejen měkké dovednosti, ale i české technologie v podobě dodávek menších zemědělských strojů. Ostatně například traktory Zetor se kdysi v Kambodži licenčně montovaly. Celý



» Česká firma Brainchain pomáhá v Kambodži mimo jiné se zpracováním manga. FOTO: KOKOPON

projekt SmartAgri by pak mělo zastřešit školení a vzdělávání zemědělců. „Chceme se zaměřit nejen na hospodáře a výuku zemědělských oborů na Univerzitě v Battambang, ale i na učňovské školství. V Kambodži chybí třeba opraváři zemědělských strojů, kteří by zvládali pracovat nejen s mechanikou, ale i elektronikou,“ dodává David Herák.

Zaměřeno na ženy

Na vzdělávání v zemědělství se čím dál častěji orientuje také Člověk v tísni, nezisková organizace, která má v Kambodži bohaté zkušenosti a velké renomé. V roce 2013 třeba v zemi zavedla systém včasného varování před povodněmi, který dnes dále rozvíjí tamní ministerstvo vnitra. Loni Člověk v tísni s podporou ČRA zorganizoval sérii exkurzí pro studenty na farmy, které se zabývají živočišnou výrobou a zpracováním potravin, ale také chovem ryb a žab, jež jsou v Kambodži vyhledávanou pochoutkou. Česká nezisková organizace se dlouhodobě zabývá také podporou udržitelného zemědělství, a to s ohledem na ženy, které mají na kambodžském trhu práce zhoršené možnosti zaměstnání. V rámci širšího projektu, který spolufinancuje také EU a podílí se na něm Kambodžský institut pro rozvoj venkova, získají zájemci o rozvoj podnikání příslušné technické

know-how a školení, experti jim připraví podnikatelský plán a nasměrují k financování a propojení s trhem.

Člověk v tísni takto pomohl například farmářce v oblasti Tonle Sap rozšířit chov slepic a prodej vajec, v hlavním městě Phnompenhu zase i díky pomoci Čechů rozjela místní podnikatelka e-shop s lokálními potravinami. S projekty, které propojují zemědělství s pomocí skupinám znevýhodněným na trhu práce, má v Kambodži bohaté zkušenosti i Diakonie Českobratrské církve evangelické. Stejně jako Člověk v tísni má ostatně v zemi svou pobočku. V provincii Kampong Speu rozvíjí s podporou ČRA a Rozvojového programu OSN (UNDP) produkci sušeného ovoce a potravinového prášku ze zeleniny, na jehož výrobě se podílejí také hlavně ženy.

Česko samozřejmě není jedinou zemí, která v Kambodži nabízí rozvojovou spolupráci. Největším donorem v oblasti je Japonsko, velké projekty tu má Světová banka či Asijská rozvojová banka, ale třeba také Korea nebo Spojené státy, byť je financování vládní agentury USAID za Trumpovy administrativy nejisté. Velkým hráčem je v Kambodži samozřejmě také Čína, i když její investice nesplňují mezinárodní standardy rozvojové asistence. Jak vysvětluje David Herák, samotní Kambodžané se často dívají na čínské nabídky kriticky: „Evropské projekty jsou

obecně důvěryhodnější a jsou také pro místní zárukou vyšší kvality.“

Stipendisté jsou nejlepší reklama

Podle Kamila Pikala, který je rozvojovým diplomatem české ambasády v Phnompenhu, se Česko sice s velkými hráči na poli rozvojové pomoci co do peněz měřit nemůže, nabízí ale řadu výhod. „Dokážeme si vybrat projekty, které jsou vidět a mají ohlas. Čeští realizátoři jsou co do nákladů na administraci projektů efektivnější. A lišíme se i tím, že poskytujeme granty, nikoliv půjčky. Dbáme však na to, aby bylo zajištěno spolufinancování a aby projekty prokázaly udržitelnost,“ vyjmenovává. S Davidem Herákem z České zemědělské univerzity se pak shodne na tom, že díky stovkám absolventů zejména technických oborů, kteří vystudovali v bývalém Československu, má Česko v Kambodži dobré renomé. Ostatně sám král Norodom Sihanomi je absolventem pražské AMU. Investice do lidí se tak dlouhodobě vyplácí. I ty rozvojové. „Třetina českého rozvojového rozpočtu pro Kambodžu jde na stipendia pro studenty, kteří se rozhodnou studovat na české vysoké škole. A po návratu domů dělají naší zemi tu nejlepší reklamu,“ dodává Kamil Píkal.

BLAHOSLAV HRUŠKA 

KAMBODŽA NAKRAČUJE DO SVĚTA BYZNYSU. ŠANCI DÁ PŘIPRAVENÝM

Kambodža ekonomicky dospívá a v horizontu příštích pěti let se hodlá zbavit nálepky státu ze skupiny nejméně rozvinutých zemí. Dynamický rozvoj její ekonomiky byl sice poněkud přetržen covidovou pauzou, v minulém roce se ale již země vrátila k ekonomickému růstu těsně pod šesti procenty a v následujících letech jí podle všeho očekává další konjunktura.

Následující „pětiletka“ tak bude ve znamení pokračujícího intenzivního budování infrastruktury všeho druhu, rozvoje domácích výrobních kapacit, ale také možnosti aplikace nových technologií „na zelené louce“, přímo do vznikajících projektů a odvětví. Paralelně s utlumovaným přísunem rozvojové podpory se země bude muset adaptovat na standardní tržní prostředí, aby na konci tohoto období obstála v mezinárodní konkurenci.

Jako devadesátky v Česku

Že takové období transformace ekonomiky znamená široké spektrum příležitostí, není nutné vysvětlovat nejen těm, kteří osobně pamatují devadesátky u nás. Díky nižší startovní ekonomické úrovni a asijské dynamice přitom může Kambodža nabídnout snad ještě zajímavější pákové zhodnocení v kombinaci s relativně nižší potřebnou investicí.

Kambodža je z českého pohledu exotika a specifika země spolu s tempem změn této exotice ještě přidávají. Kromě dobrého nápadu a produktu ve správný čas jsou pak asi nejdůležitější správné místní kontakty. A v neposlední řadě pro region typická trojice mentálního nastavení: trpělivost, nadhled a pozitivní energie. Pro většinu oborů nicméně v tento moment v souvislosti s Kambodžou platí, že je nejvyšší čas zorientovat se, připravit si pozice přímo na místě a políčit si na svoji obchodní příležitost.

Československá stopa

Česká, respektive československá stopa je v Kambodži poměrně výrazná, dlouhá a spolupráce obou zemí prošla řadou proměn. Československo v zemi postavilo mimo jiné rafinérii cukru, závod na montáž traktorů Zetor, elektrárny, závod na výrobu munice, výrobu pneumatik, pomáhalo při stavbě přehrady na Mekongu, elektrifikovalo regiony a úspěch slavily motocykly Jawa.

Několik lokomotiv z ČKD dodnes slouží na úzkých kolejích Královské železnice Kambodži a čeští dodavatelé stále spolupracují při dodávkách dílů a opravách. Nejde sice o závatné obchody, ale železnice se bude brzy modernizovat a rozšiřovat a u toho je určitě dobré být. A zdejší letectvo pak třeba z minulosti stále disponuje pěti letouny L-39. Ty jsou již uzemněny a s jejich modernizací se nepočítá, ale i v obranném průmyslu mají Češi na co navazovat. Z minulosti silně přetrvává povědomí o naší zemi jako vyspělém, kvalitním a spolehlivém dodavateli a není žádnou výjimkou, když třeba někdo při jednání zavzpomíná na dětství a jak elektřinu do jeho rodné vesnice kdysi přivedli Čechoslováci.

Rozvojovka jako odrazový můstek

V posledních dvou dekadách jádro českých aktivit v zemi tvoří rozvojová agenda a projekty zaměřené na pod-

poru a rozvoj kambodžské společnosti a ekonomiky. Z pohledu byznysu se pak „rozvojovka“ stala určitou startovací platformou, na kterou se již začíná dařit naroubovat obchodní vazby a kontakty.

Současná Kambodža, to je především zemědělství. Odvětví zaměstnává 3,2 milionu obyvatel (35,7 % pracujících) a vytváří 16,5 % hrubého domácího produktu. Hlavními komoditami jsou rýže, kešu oříšky, mango, pepř, zelenina, kaučuk nebo kasava, významná je i živočišná výroba a akvakultura. Kambodža je úrodná a některé plodiny se sklízí i několikrát ročně.

Praktickým problémem ale je, jak úrodu následně uchovat, zpracovat, vytvořit z ní produkt a ten pak také dobře



» **Pepeř z provincie Kampot se vyznačuje jedinečnou kvalitou. FOTO: ISTOCK**

prodat. Své o tom vědí čeští nadšenci stojící za projekty Pepper Field a Brainchain, kteří se zaměřili na pomoc kambodžským farmářům ve světě byznysu. Zakladatele projektu Pepper Field zaujal pepř z provincie Kampot, jenž je známý svou jedinečnou kvalitou. Od roku 2021 se podařilo vytvořit funkční, udržitelný a rentabilní mechanismus pro výkup pepře od drobných farmářů a jeho prodej evropským gurmánům a šéfkuchařům.



» Velkým znalcem chrámu Angkor Watt je Ota – Čech, který se v Kambodži věnuje různým aktivitám v oblasti turismu. FOTO: ISTOCK

Obdobný projekt, ovšem zaměřený na sušené mango, dračí ovoce a kešu pak rozjíždí od minulého roku firma Brainchain (více na straně 24) a v letošním roce se díky němu objeví špičkové produkty kambodžských farmářů na českém trhu. Oba úspěšné koncepty vznikly s pomocí byznysově-rozvojové podpory v rámci projektů B2B České rozvojové agentury a v duchu fair trade přístupu. Jsou tak ztělesněním přechodu od rozvojové pomoci k tržnímu prostředí, kterým Kambodža právě prochází.

O Kambodžu se ale již zajímají i hráči, kteří mají v oblasti zemědělské produkce a zpracovatelského sektoru zájem o čistě komerční byznys. Konkrétní vstupy do země by tak mohly záhy následovat, protože nyní je vhodný čas. Transformace „agro“ sektoru představuje příležitosti i pro české zemědělské know-how, tradiční mechanizaci, jakož i nové technologie, například drony.

Jiný koncept navázání na rozvojovou pomoc aplikovali čeští podnikatelé v oblasti zdravotnictví, kde Česko rovněž Kambodži dlouhodobě pomáhá. V koordinaci s rozvojovým projektem „České perinatologické ruce letí

do Kambodže“ věnovala firma Linet v roce 2023 Národní pediatrické nemocnici v Phnompenhu šest nemocničních lůžek, které společně s inkubátory od českobudějovické společnosti TSE Medical vytvořily v nemocnici ukázkou fungování špičkové české techniky v reálné praxi. Firmě Linet se již návazně začínají z Kambodži ozývat první zájemci a přicházejí poptávky. V souvislosti s rostoucím bohatstvím obyvatel a startujícím rozvojem soukromé zdravotní péče má obor zdravotnictví a zdravotní techniky v zemi jasnou perspektivu.

Od průkopníků a vizionářů k etablovaným značkám

Tradiční velká jména českého exportu se Kambodži v této fázi rozvoje zatím ještě moc neetablují. Ale i ti velcí jistě mají Kambodžu „na seznamu“, zejména pokud již jsou přítomni na sousedních pokročilejších trzích jihovýchodní Asie. Pro některé obory samozřejmě dozraje čas dříve, pro jiné později. Je ale jen otázkou času, kdy se ze sousedních trhů Thajska nebo Vietnamu do Kambodži posunou a někteří už tak činí, podobně jako zmiňovaný Linet.

Zcela správně Kambodžu již nyní reflektují také špičky českého sklářského designu, firmy Lasvit nebo Preciosa – první prostřednictvím pobočky v Singapuru a druhá skrze místního zprostředkovatele. V jejich případě dává řadu příležitostí stavební boom, který sice aktuálně prochází určitou korekcí, ale developerské aktivity nepochybně opět nabudou dechu. Z pohledu velkých hráčů českého exportu bude kambodžský trh s téměř 17 miliony obyvatel minimálně zpočátku strategicky nahlížen jako doplněk k některé sousední zemi regionu. Díky dynamice ekonomiky a prostoru pro rozvoj byznysu ale může jeho význam dále narůstat.

Český podnikatelský duch tu vzkvátá

Přestože se v Kambodži zatím trvale neusazují velcí hráči, český podnikatelský duch tu čile vzkvátá. Zásahu na tom mají jednotliví Češi, kteří si zemi zvolili jako místo, kde chtějí žít a podnikat. Kambodža jim buď učarovala nebo cítí její potenciál a svou šanci uspět. Většinou ale jde o kombinaci obojího.

Aktivity Čechů mají různou podobu a často jde o skutečně solitéry, vizionáře »



» **Firmy Linet a TSE Medical se zapojily do rozvojové spolupráce ve zdravotnictví. FOTO: LINET**

a průkopníky. Při návštěvě zdejšího plážového ráje, ostrova Koh Rong, například zaslechnete, že nejlepší pekárnu zde provozuje Marek – Čech, který zásobuje všechny, jimž se stýská po dobrém pečivu. Na druhém konci země v Siem Reap pak narazíte na Otu, velkého znalce místního chrámu Angkor Wat a dalších památek. Ota se zde věnuje různým aktivitám v oblasti turismu.

V hlavním městě Phnompenhu se 2,5 miliony obyvatel pak naši krajané nejen plánují českou hospodu a pivovar, ale hlavně zde založili platformu v rámci místní evropské obchodní komory EuroCham. Účelem CEEBAC (Central and Eastern European Business Association in Cambodia) je sdružit a akcentovat zájmy byznysu z našeho regionu a najít své místo vedle francouzské, německé nebo britské komory. A v neposlední řadě pak také podpořit vstup a zakotvení na trhu dalšího byznysu z Česka a zemí střední a východní Evropy, zvláště Pobaltí a Balkánu. Že přitom jde o Česko na prvním místě, je jasné už podle toho, že u kolébky CEEBAC, která v květnu slaví dva roky existence, byli našinci Tomáš Pokorný a Vladimír Nodžák.

Aktivní krajané

Zatímco Vladimír Nodžák stojí například za již zmíněným projektem Brainchain,

Tomáš Pokorný se stal klíčovým kontaktem pro český byznys právě v phnompenhské EuroCham. Zároveň je podnikatelem s opravdu renesančním záběrem a pohybuje se i na dalších trzích v regionu, v USA nebo v zemích Blízkého východu. V Kambodži, kterou si před dvanácti lety zvolil za svůj domov, si již prošel celou škálou oborů od stavebnictví, přes gastronomii, až po provozování call centra. Jeho hlavní vášní jsou finance, fintech a digitální ekonomika.

Minulý rok Tomáš Pokorný organizoval již 5. ročník akce CAMTECH Summit, která je pod záštitou Národní banky země zaměřená na propagaci a osvětu oboru fintech. Je zakladatelem PiPay – jedné z prvních fintech společností specializujících se na mobilní platby v Kambodži. Digitální ekonomika přitom

postupně, v některých případech pak možná i trochu nárazově. Stejně jako v případě jiných, vyspělejších trhů jihovýchodní Asie tak postupně budou v zemi přibývat další distributoři a obchodní zástupci českých značek. Objeví se čeští investoři, ať již v zemědělství, developmentu nebo třeba u zdejšího moře jako zakladatelé českých rezortů a restaurací.

Základy, na kterých mohou Češi stavět, už v zemi jsou. Zmiňovaní první průkopníci jsou připraveni poskytnout radu a podat pomocnou ruku. Totéž platí i pro síť ekonomické diplomacie, reprezentovanou malou, ale efektivní osádkou Velvyslanectví ČR v Phnompenhu. Fakt, že kromě Francie, Německa a Velké Británie jsme zde jedinou další evropskou zemí s plnohodnotnou ambasádou, je zřejmá komparativní



» **Kambodžská železnice se bude modernizovat. FOTO: ISTOCK**

v Kambodži za posledních pár let utekla i vyspělému světu. Přestože v zemi můžete oficiálně platit jak místními riely, tak americkými dolary, drtivá většina plateb se realizuje přes aplikace. Mobilem se tak platí účet v drahé restauraci luxusního hotelu i zelenina za pár korun u stánku na tržnici někde v provincii.

Ekonomická diplomacie připravuje půdu

Příležitosti, které Kambodža v příštích letech nabídne českým exportérům a zejména tradičním oborům, budou v rámci transformace trhu přicházet

výhoda v situaci, kdy je třeba budovat brand Česko a být ve střehu s připravenou nabídkou. Anebo tam, kde je klíčová podpora domácího státu jako v případě obranného průmyslu. Jeho rozvoj je v Kambodži během na delší trať, ale rozbíhat se je potřeba již nyní. I proto je v letošním plánu projekt ekonomické diplomacie PROPED, jehož cílem bude prezentace nabídky českých firem na významném oborovém veletrhu v sousedním Thajsku – mimo jiné také představitelům Kambodže.

JAKUB ČERNÝ,
ekonomický diplomat,
Velvyslanectví ČR v Phnompenhu



Experti na cizí měny



Nejlepší podmínky
pro malé a střední firmy



Skvělé kurzy pro směnu
27 světových měn



Ochrana před kurzovým
rizikem



Rychlé platby a multiměnový
účet zdarma

Kontaktujte nás



800 311 010
info@citfin.cz
citfin.cz



Mapa globálních oborových příležitostí 2024/2025

V ELEKTRONICKÉ
PODOBĚ
NA MZV.PUBLI.CZ



 Ekonomická diplomacie ČR

 Ekonomická diplomacie ČR

 ed_mvcr

www.export.cz